اهداءات ٢٠٠٢

أ/كمال دسوقى

القاهرة

الأعمال الكاملة في العلوم السلوكية
للدكتور كمال دسوقي

التخطيط السيكولوجي للمجتمع الصناعي
دراسات في الهندسة البشرية وتعبئة الأفراد
للدكتور كمال دسوقي
مدرس علم النفس بجامعة القاهرة

(١)

سيكولوجية إدارة الأعمال
وسلوكيات كفاية الإنتاج

تأليف
دكتور كمال دسوقي

طبعة مصورة مع تقديم ١٩٩٤م
ومقدمتي الطبعة الأولى ١٩٦٠م

تقـــــديم

حين تم إعداد مادة هذا الكتاب للطبع آخر الخمسينيات ومطلع الستينيات - كأول تأليف بالعربية فى تطبيقات علم النفس على إدارة المشروعات الصناعية والتجارية ، لمواكبة ما كان يموج به العالم الغربى الرأسمالى فى ذلك الحين من استثمار لحركتى الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية فى التقدم الاقتصادى والرفاه الاجتماعى ... كانت ثورة يوليو ١٩٥٢ فى مصر - رغم تأميم قناة السويس ، وتحديد الملكية الزراعية للقضاء على الاقطاع ، واعتماد الخطط الخمسية بمجلسى الإنتاج والخدمات للتصنيع والتنمية - لم تتحول بعد إلى إحلال الاشتراكية محل الاقتصاد الحر ؛ فكانت محاولتنا أن نتعاون مع هيئات التخطيط القومى على وضع استراتيجية تعبئة الطاقات البشرية وقيادة القوى العاملة لتحقيق خطط التنمية المنشودة . وكانت مصر قد أنشأت (إلى جانب معهد الإدارة العامة العتيد) المعهد القومى للإدارة العليا ، فكان هذا الكتاب على مائدة حلقات تدريب أولى دفعات مديرى الأعمال بفندق هلتون ١٩٦١ . وكانت كلية تجارة جامعة القاهرة قد استحدثت فى برامج الدراسة بها مادة « علم نفس تجارى » فرحب العميد الحارونى بهذا الكتاب ضمن مؤهلات ترقيتى لأستاذ علم نفس مساعد بكلية آداب جامعة القاهرة فرع الخرطوم (١٩٦٤) .

وفى نفس صيف ١٩٦١ - وكنتُ قد فَرغتُ من طبع الكتاب الثانى عن « سيكولوجية الإدارة العامة » الحكومية لسلوكيات وأخلاقيات الخدمة المدنية - تم الإعلان عن التحول الاشتراكى والتأميم ، وأسندت إدارة المشروعات الصناعية والتجارية لغير مالكيها أو المساهمين فى رأسمالها ليتولى شباب الضباط الأحرار إدارتها ، وتوسع القطاع العام لتنكمش مشروعات العمل الخاصة ... إلى أن أعقب نصر اكتوبر ١٩٧٣ عودة الانفتاح السياسى فالاقتصادى والاستثمار الخاص الذى تطور من الاستهلاكى إلى الإنتاجى . ولم يزل الاقتصاد المصرى يجمع بين القطاعين العام والخاص ، الاشتراكية والرأسمالية الوطنية ... إلى أن تكشف انهيار الاتحاد السوفيتى ودول الكتلة الشرقية عن افلاس اقتصاديات هذه الدول وتراكم ديونها ، وعجزها عن إنتاج أقوات شعوبها . وفى ظل تفكك الاتحادات الاشتراكية المنهارة وتحالفات مجموعات دول أوربا وآسيا وأمريكا على شكل تكتلات اقتصادية للدخول فى نظام عالمى جديد باتفاقات حرية تجارة ... وما

لزم ذلك من ترتيبات على مدى سنوات ؛ تداركت مصر وضعها المثقل بالديون باصلاح اقتصادى أدّى إلى الخصخصة وتصفية الشركات الخاسرة وبيع القطاع العام للاستثمار العربى والأجنبى ... وعموماً قيام قطاع الأعمال العـام الذى يجرى اختيار قادته الأكفاء وتحرير إجراءات تعـامله المـالى والإدارى .

ومهما يكن أنه خلال أربعين سنة فقط حدثت تحولات سياستنا الاقتصادية من ملكية (ومساهمة) رأس المال بالمشروعات ، إلى اشتراكية تملك الشعب لوسائل الإنتاج، إلى الجمع بين تعاونيات ومؤسسات القطاع العام والرأسمالية الوطنية بالقطاع الخاص ، إلى خصخصة الشركات القابضة والتابعة لتدار بتعويض من وزير قطاع الأعمال - وهى تحولات جذرية سريعة كثيراً ما أثارت الجدل حول هوية نظامنا الاقتصادى والسياسى ... مهما يكن من أمر ، لم يزل المعول عليه فى ربحية مشروعات الأعمال ، وجودة وكفاية الإنتاج للتصدير والحد من الاستيراد والتوقف عن الاقتراض وتلقى المساعدات ... المدير المحترف المعين عضو مجلس إدارة منتدب ، المسئول عن رسم وتنفيذ الخطط والمتابعة والرقابة وحفز وتقييم العاملين ... بجعل المنظمة جهاز علاقات إنسانية تفوض فيه السلطات إلى مواقع التنفيذ ، وتكفل به وسائل الاتصال بين مختلف المستويات رأسية وافقية ، وترتفع فيه مشاعر الانتماء والولاء للمهنة المؤدية إلى ارتفاع الروح المعنوى للأفراد ، كما تشبع فيه حاجة العاملين إلى الاطمئنان على مراكزهم ومستقبل ترقياتهم فى مضمار وظائفهم ... بحسن اختيار الرؤساء واستمرار تدريبهم على القيادة الإدارية .

لقد تنبه العالم الصناعى مبكراً إلى تركُّز الصناعة فى الإدارة - بمعنى أن حسن الإدارة هو مناط التقدم الصناعى والرخاء الاقتصادى . وكثيراً ما يقال عن الدول المتخلفة اليوم إن تخلفها فى الواقع سوء إدارة لا نقص موارد اقتصادية أو معرفة تكنولوجية . ونلاحظ لهذا أنه عقب كل ثورة صناعية كانت تقوم ثورة إدارية : انطلقت الثورة الصناعية الأولى فى أواخر القرن الثامن عشر من اختراع محرك الآلة البخارى فحلت الآلة محل العمل اليدوى الإنسانى فى عملية الإنتاج ، مقللة بذلك الجهد العضلى والذهنى الشاق ليقتصر جهد العامل على (إدارة) الآلة وملاحظة دوران (دولاب) العمل دون توقف ... فظهرت حركة الإدارة العلمية التى تقيس الفروق بين الأفراد فى دراسات الزمن والحركة للتعرف على أحسن معدل لأداء الحركات اللازمة والزمن الأمثل للقيام بكل

منها – ليس فقط لتحديد الأجور بالقطعة أو الساعة أو اليوم (فهذا هو الجانب غير الإنسانى فيها) ؛ بل لوضع العامل فى أكثر الأعمال ملاءمة لقدراته ، ودراسة متطلبات تشغيل االة التى يلزم أن تتوافر فيمن يشغلها – سواء قبل الحاقه بالعمل وعند تصميم الآلات لملاءمة القدرات بالمتطلبات . فان تكن الهندسة الصناعية تطور وتحسن آلات إنتاج وحدات متشابهة ، فالهندسة البشرية تبحث وتقيس الفروق الفردية فى قدرات العمال على تشغيل الآلات وإدارتها .

وفى نفس اتجاه الإدارة العلمية للمواءمة بين قدرات الإنسان وتصميم الآلة قامت في أواخر القرن التاسع عشر الثورة الصناعية الثانية التي تقدمت بالعامل من مرحلة ميكنة الإنتاج (باقتصار جهده على مجرد ضبط الآلات والتحكم فيها ...) إلى مرحلة أتمتة الإنتاج (التى لا يقوم فيها الإنسان بأكثر من مجرد إصدار أوامره للآلة) . ففى الإنتاج المؤتمت هذا تكلف الآلة بالقدر الاكبر من العمليات والوظائف فلا يبقى للإنسان غير التخطيط للعملية منذ البدء ولا تدخل له إلا للضبط إذا حدث إنحراف فى تنفيذ البرنامج المرسوم . ومبدأ الأتمتة جعل عملية الإنتاج وحدة طقنية داخلية مستقلة عن الإنسان تتحرك بتسيير ذاتى وانعكاسات سبرنية (سبرنتيكية) أهم مظاهرها التغذية الراجعة التى تجعل الآلة تنهمك فى خط إنتاج آلى لا ينقطع باستجاباتها هى الداخلية لمردود أفعالها – كالكائن الإنسانى الذى تحول علم النفس الهندسى من ملاءمة قدراته بإمكانات الآلة إلى إعفائه كلية من الوظائف النفسية وعمليات العقل العليا (كالذاكرة والانتباه والتفكير والادراك ...) لتقوم بها الآلات أكثر سرعة ودقة . وهنا أيضاً نجد ما يسمى أتمتة الادارة – حيث ينحصر نشاطها (وسط هذا الحشد الهائل من الآلات والأجهزة الأوتوماتيكية ووسائل التحكم فى عمليات الإنتاج) فى إعداد ونقل وحفظ وتحليل المعلومات ، ومراقبة وضبط سير الإنتاج والتحكم فى جودة المنتجات ، وتسجيل مستندات أعمال الحسابات ، وتصنيف وثائق الإنتاجية ونسخها وتوزيعها للربط والتنسيق بين الأقسام .

ويستمر تقدم الثورة التكنولوجية بفضل العديد من الاكتشافات كالسبرنطيقا والحاسبات الالكترونية وأشعة ليزر ... التى زادت الأتمتة تقدماً والإنسان تحرراً من مباشرة الإنتاج : السبرنطيقا – التي هى علم التحكم والاتصال فى الأجسام الحية والآلات – طورت منذ فينر (١٩٤٨) نظريات المعلومات واللوغاريتمات (كدليل لمحتوى وتوالى سير

عمليات تحويل المعطيات إلى النتائج المطلوبة) ، والأوتوماتونات (كأجهزة نظم وآليات تراكيب الكترونية ، وكهربائية ، وضغط هوائية ، وهيدروليكية) بها تجرى عمليات استقبال وتحويل ونقل واستخدام المادة والطاقة والمعلومات بطريقة ميكانيكية تماماً ، بعلوم رياضيات نظريات الاحتمالات والدوال والمنطق الرياضى . ثم تتلقى السبرنطيقا والأوتوماتيكا (النظم الأوتوماتيكية التى تقوم بكل العمل دون تدخل من الإنسان الا للتحكم والضبط) أقوى دفعة نحو التقدم التكنولوچى المذهل بالتطور الألكترونى الكبير للحاسبات جيلاً بعد جيل - خصوصاً الرابع (١٩٧٠ - ١٩٨٠) الذى جاء بتعديلات هامة زادت من حجم نظم التشغيل ونقل البيانات ومن وحدات مدخلات ومخرجات المعلومات - حيث أدى استمرار اهتمام علم النفس الهندسى بالانسان كطرف اتصال بالآلة ومصدر معلومات يزودها بالأوامر والتعليمات ... إلى تعمق دراسات سعة ذاكرته وإمكانات قدرات إدراكه الحسى والعقلى ... التى لها عتباتها المحدودة جداً فى تلقى التنبيهات البصرية والسمعية والاحساسات بالحرارة والألم ... لتقوم بها هذه الأوتوماتونات و(العقول) الالكترونية أكثر سرعة بملايين المرات .

لهذا فإن الثورة الصناعية الثالثة كانت علم وتكنولوچيا الالكترونات - حيث استخدمت الطاقة الكامنة فى التكوين الذرى للمادة (من نواة والكترونات سابحة حولها) لإطلاق ذبذبات عالية السرعة بالمقارنة إلى الذبذبات الميكانيكية والكهربائية فى الثورة الثانية . فهى نبضات الكترونية بموجات كهرومغناطيسية تفيد فى معالجة الإشارات ولاسلكية الاتصال لتكنولوچيا المعلومات بواسطة الحاسبات - مما على أساسه نشأت أربع تكنولوجيات على أرفع مستوى من التقدم : نووية ، الكترونية ، حيوية أو بيولوچية ، فضائية : غيرت وجه الحياة فى مجالات الإنتاج والخدمات والدفاع وتوفير الغذاء ومقاومة الأمراض ... بتحرير الإنسان لتوظيف هذا « الذكاء » الاصطناعى المعلوماتى الميسر له لتنمية مهارات الابداع والتنبؤ والتخطيط للمستقبل . ويكفى أن نتأمل إحدى سفن الفضاء كمخلوق رفيع التكنولوچيا يمارس بما زود به من أعضاء حس ومراكز عصبية، وعضلات ... كافة المهام المطلوبة منها ، فهى تتلقى وتحلل المعلومات التى ترد إليها من الفضاء ولتحسب أوزان الحمولة والذبذبة ومتانة التصميم واحتياطيات الطاقة ، وتراجع قدرة أداء الأجهزة والنظم للمهام ، وتقيس درجات الحرارة والطاقة الشمسية والاشعاعات الضوئية ، وتراقب إحكام غلق مختلف أقسام السفينة وحرارتها الداخلية وتتحكم فى

مسار الصاروخ وأجهزة تصحيح مسار السفينة عند الصعود وفي المدار وساعة الهبوط ... كما نقرأ في (الأهرام) اليوم ١٩٩٤/٨/٤ عن الإنسان الآلي دانتي الثاني الذي يشبه العنكبوت بطول ثلاثة أمتار وعرض ٢,٤ متر وسرعة تحرك متر كل عشر ثوان ... الذي يرسل معلومات وصوراً قيمة من داخل بركان ألاسكا النشط زاحفاً بثماني أرجله لمسافة ١٩٨ متراً رغم صدمات سقوط الصخور زنة ٢٧٢ كيلو جراماً عليه ... لتفيد هذه المعلومات في استكشاف القمر والمريخ والكواكب الأخرى .

أما عن الهندسة الوراثية كتكنولوجيا بيولوجية فهي التي سوف تتحكم في مصير الإنسان في مجالات التناسل واصلاح وترميم الأعضاء المبتورة والتالفة ، وزرع وتطعيم الأنسجة والأعضاء - مع محاولة التغلب على مقاومة الجسم للأنسجة الغريبة عليه) والتعويض عن تلف الكبد والكلى والبنكرياس والمعدة والأمعاء ... عدا صمامات القلب والرئات الصناعية وتغيير أجهزة الحس وشرايين الدم من النايلون والداكرون والمنظمات الاصطناعية الدائمة في صدر المريض بالقلب وأدوية إزالة الرواسب الدهنية التي تسد مجرى الأوعية ... بما يقلل معدل الوفيات المبكرة بين الخمسين والستين بمرض القلب (وأمراض السرطان والايدز التي اكتشفت فيروسات علاجها) ولحام الجروح الدقيقة وانفصالات الشبكية بالليزر ... وعموماً التحكم في الجينات الوراثية للكائنات الإنسانية (بالنجاح الذي تحقق في التكاثر النباتي والحيواني بمقاومة أمراضها وآفاتها الحشرية والبيئية لتوفير الغذاء) بنقل خبرة الحياة والمرض من جينة لأخرى والتأثير على التكوين النفسي للإنسان . وفي كل هذا التقدم التكنولوجي الرفيع المستوى تقوم الثورة الإدارية بأكبر الإنجازات التحليل الإجرائي للعمليات وتحليل النظم وبرمجة وترشيد القرارات ، مفيدة ومستفيدة بتطوير أجيال الحاسبات وهي تقيس الزمن الفعلي للخطوات ، وعرض أساليب العمل التي تيسر مراعاة المهلة الزمنية المحددة لكل خطوة ، وطريقة تقييم ومراجعة البرنامج (البيرت) التي تصلح لترتيبات ومخططات أي مشروع عمل يحتاج لمهارة الإعداد والتحكم ومراعاة التنفيذ والمتابعة - ابتداء من إقامة حفل أو القيام برحلة أو تعديل مقررات مادة دراسية حتى إطلاق سفينة فضاء أو القيام بحملة عسكرية .

وبعد - فإن كل تحرير للإنسان من القيام بالجهد العضلي والذهني - منذ كان يؤدي العمل بنفسه ، ثم وهو يشغل الآلة بإدارة أزرارها ، ثم وهو لا يقوم إلا بالضبط والتحكم في الأوتوماتون ؛ بفضل ملاحقة الثورات الإدارية المصاحبة لكل تقدم

تكنولوجى – إنما كان ليتفرغ هو لتوجيه فعالياته الجدير بها كإنسان إزاء الآلة : فعاليات البحث والاستنباط والابتكار والابداع فى التخطيط والتصميم والتنظيم والتنبؤ ، للسيطرة على مقدرات حياته واستشراف مستقبله . وإذا كنا قد أكدنا فى الطبعة الأولى لهذا الكتاب على ضرورة أن تهتم الخطط التنموية بالإنسان ليس فقط كمخطط له ومن أجله، بل أيضاً كمنفذ للخطط لصالح نفسه ؛ فانسان نهاية القرن العشرين إن لم يكن أخصائى برمجة يغذى الحاسبات بنظم المعلومات لتتولى هى نقل وتشغيل البيانات وافادته على الفور بالنتائج المطلوبة ؛ فلا أقل من كونه مستخدم حاسوب الجيب الشخصى حتى فى تخطيط مشاريع حياته اليومية لتثير النتائج التى يتلقاها تداعيات فكره وخياله المنطقية الموضوعية التى تكشف له بوضوح عن الموقف الراهن وتوقعات المستقبل والخيارات المتاحة ليتخذ القرار عن علم وبينه بما سوف يحقق هدفه ويتحوط سلفاً لما لا تحمد عقبـــاه .

ولن يكون ذلك ممكناً إلا إذا تحول نظامنا التربوى عن التلقين والاستذكار والحفظ ... التى تنمى الذاكرة اللفظية التعبيرية التى لا تؤهل إلا للأعمال الكتابية والحسابية الروتينية البسيطة – لحساب تنمية الحس الشعورى والذوق الفنى المعبر بالصور البصرية والسمعية والحسحركية التى تنمى بدورها الخيال العلمى وتأمل وتحليل واكتشاف مشاهد الطبيعة وعناصر ومكونات البيئة – سواء فى مقررات الدراسة وهوايات أنشطة أوقات الفراغ، باستخدام تكنولوجيات التربية المتقدمة ، وفى جو من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات ... تشجع على الابتكار وتنمى الابداع . وإلى أن يتاح لنا هذا ، ليس أمامنا إلاّ ما ندعو إليه من الاستفادة بسيكولوجية إدارة الأعمال فى رفع إنتاج مؤسساتنا الصناعية التى لم تتخطَّ بعدُ الثورة الصناعية الأولى وميكنة إدارتها بدراسات الزمن والحركة وقيادة العاملين فيها بالعلاقات الإنسانية . وإذا كنا نقول عقب كل ثورة صناعية عند نهاية كل قرن إننا متخلفون بمائة سنة عن العالم الصناعى ، كما لا يمكننا ميكنة الزراعة والصناعة وأعمال المكاتب وخدمات النظافة ... لضرورة تشغيل الآلاف المؤلفة من العمالة غير الماهرة أو المؤهلة ... فماذا نقول عن مصيرنا فى مواجهة هذا التغير المذهل للحياة الإنسانية فيما لا يتجاوز نصف القرن سوى أننا نخطو أول خطوة فى مشوار الألف ميل .

الإسكندرية ١٩٩٤/٨/١   كمـال دسـوقى

مقدمة الطبعة الأولى

التخطيط لمجتمع صناعى

نحن فى بداية الطريق إلى تصنيع مجتمعنا الذى ظل عشرات القرون مجتمعا يقوم على الزرع ، وظل أهله منذ الأزل قدريين متواكلين وادعين « يبذرون الحب ويرجون الثمار من الرب » ، « الرزق » يسعى إليهم ولا يسعون إليه لأنه « نصيب » مقدر مقسوم ، والوقت لا يدخل فى حسابهم عند تقدير الكسب ، بل إن الحياة الدنيا كلها فانية زائلة لا تستحق أن يشغلوا أنفسهم بها ... إلى آخر هذه المعتقدات التى خدر بها المستعمرون والحكام الطارئون أمم الشرق – إعاقة لها عن التقدم والرقى ، وساعد على تثبيتها فى الأذهان أن أمور هذه البلاد لم تخلص عبر التاريخ لأحد من بنيها الحقيقيين !

ومنذ بضع سنوات ، ونحن فى عهد ثورة سياسية واجتماعية أطاحت بالفروق بين الطبقات ، وقضت على الإقطاع وتحكم رأس المال ، وآذنت بإشتراكية تعاونية تتكافل فيها الجهود وتتضافر القوى على كفاية الإنتاج ورعاية المجتمع للفرد ... وليس هذا كله إلا نفخاً فى الصور لبعث جديد ، وتعبئة للقوى البناءة لمستقبل براق ، ومحاولة لإنتزاع عوامل الأثرة والأنانية من النفوس ، والقضاء على أية محاولة لظهور طبقات مسيطرة جديدة فى أى من المجالات الصناعى أو الزراعى أو الإدارى – فى الحكومة أو الجمعيات والشركات . . . وتمهيداً لتحرير الفرد – حتى تخلص نيته لحكامه ويصح عزمه على خدمة وطنه– من كافة عوامل التسلط أو ذل المرءوسية والتبعية .

وإذا كان تحويل المجتمع من المجتمعات من الإقتصاد الزراعى إلى الإقتصاد الصناعى ليس بالأمر السهل ، فإن تعبئة أفراده للتصنيع أكثر صعوبة ومشقة . فالمسألة ليست مجرد إنشاء المصانع ونقل الأيدى العاملة من الحقل إلى المصنع ، بل إن المجتمع الصناعى له – فى أفراده –

طابع يختلف كل الإختلاف عن المجتمع الزراعى ، والعقلية الصناعية المنصهرة فى بوتقة حياة المدينة وصراع أهلها وتعدد مطالبها . . . غير العقلية الزراعية التى تعكس هدوء حياة الريف وبساطتها وتآخى أهلها – من حيث اتجاهات كل منهما وعقائدها وأسلوب تفكيرها . كما أن للمجتمع الصناعى وسائله فى تقييم الأفراد واختيارهم أو إعدادهم وتأهيلهم واستمرار تدريبهم وتنقلهم لمختلف الأعمال . . . التى لا تشبه فى شيء وسائل المجتمع الزراعى .

والأمر بعد هذا أكثر صعوبة إذا لم نكن بإزاء مجرد خلق أجيال حديدة للمجتمع الجديد ، بل بصدد تغيير عقائد واتجاهات المواطنين الموجودين فعلا ؛ والذين نريد أن نتحول بهم من إستاتيكية المجتمع الزراعى ودعته ورتابته . . . إلى دينامية المجتمع الصناعى وتقلباته وآليته (فضلاً عن انتزاع رواسب الأثرة والسلبية وعدم التعاون مع السلطات أو مقاومة الحكام وعدم تقدير المصلحة العامة . . . المتخلفة كلها عن حكم الأجنبى والمستعمر) . فالناس قد يستجيبون بسرعة للتطور أو التغيير الماديين ، ولكن تغيير عقائدهم واتجاهاتهم لتلائم الوضع الجديد لا يسير بنفس النمط من السرعة أو الإستجابة . أليست مكافحة الأمية بين الكبار أشق عملاً على الحكومات وأكثر كلفة وأقل نجاحاً من تعليم الصغار ؟ ألسنا نرى « المحدثين » من الناس وذوى النعمة الطارئة – رغم تغير ظروف حياتهم وارتقاء بيئتهم ومخالطيهم – يسلكون بالعقلية والمعتقدات (بل يستعملون العبارات والألفاظ) التى درجوا عليها فى حياتهم الأولى . مما يبدو غريباً – بل مدعاة للسخرية – من الطبقة الإجتماعية التى ارتقوا إليها ؟ كذلك فإن تغيير عقائد الأفراد وإعدادهم لعضوية المجتمع الصناعى الذى يقيم الفروق بين الأفراد . ويعطى كلا حسب إنتاجه ، ويقيس الإنتاج بالأداء الفعلى مقدراً بالقطعة أو الساعة . . .كل هذا فى موضوعية كاملة وفرص متكافئة . . . هذا

التغيير ينبغى ألا ندعه يأتى نتيجة التطور وحده – فيتخلف حينئذ بأشواط عن التطوير الصناعى والتنمية الإقتصادية ، بل لابد من التخطيط له بدوره وتجنيد كافة القوى لتعجيله حتى لا يكون التخلف الإجتماعى عقبة فى سبيل تنفيذ الخطة الإقتصادية أو عائقاً له .

فقد صدر القانون رقم ١٤١ لسنة ١٩٥٥ المعدل بالقانون رقم ٢٨٣ لسنة ١٩٥٦ ثم قرار رئيس الجمهورية رقم ٧٨ لسنة ١٩٥٧ بشأن التخطيط القومى . ونصت المادة الأولى من هذا الأخير على أن « توضع خطة قومية شاملة طويلة الأجل للنهوض الإقتصادى والإجتماعى للدولة ، وتتضمن أهدافاً رئيسية تعبأ لها جميع الجهود القومية العامة والخاصة . . . » والمادة الثانية على أن « تحدد الأهداف الرئيسية للخطة القومية والمدة اللازمة لتحقيقها على أساس الطاقة المالية والخبرة الفنية والقوى العاملة وإمكانيات التنفيذ . . . » بحيث « تتناول كل مرحلة من مراحل الخطة القومية مجموعة من البرامج والمشروعات المحددة التى يتطلب تنفيذها عدداً معيناً من السنين ، وتوزع على القطاعات الإقتصادية ، وتقسم إلى أجزاء يبين فيها الجهات التى سيوكل إليها التنفيذ فى القطاعين العام والخاص ، ووسائل التنفيذ المادية والمالية والبشرية والتنظيمية (م ٣) .

وقد اضطلعت هيئتا التخطيط القومى اللتان نصت على إنشائهما المادة الخامسة من القرار المذكور – وهما المجلس الأعلى للتخطيط القومى برياسة السيد رئيس الجمهورية ، ولجنة التخطيط القومى برياسة السيد وزير الدولة لشئون التخطيط – بالقيام بهذه المهمة الخطيرة ، مهمة التخطيط لمستقبل هذا الوطن الإقتصادى والإجتماعى . ولا يزال (أعلام التخطيط فى هذا البلد يبذلون الجهود المضنية فى سبيل وضع إطار الخطة العامة للدولة وإعادة وضعه وتعديله ومواءمته بين يوم

وآخر [1]) . إلا أننا لانكاد نجد فى الأكثر من خمسين رسالة التى أصدرتها لجنة التخطيط القومى منذ أبريل ١٩٥٧ حتى الآن رسالتين أو ثلاثاً فى التنمية الإنسانية الإجتماعية أو النفسية ، أو نعثر على تخطيط للقوى العاملة أو الطاقة البشرية التى ستقوم بتنفيذ الخطة – مع أن القوانين والقرارات المشار إليها فى شأن التخطيط القومى تقرن دائماً التخطيطين الإقتصادى والإجتماعى ، كما تجمع بين التخطيط والتنفيذ ، والموارد المالية والطاقات البشرية ، أو الخبرة الفنية التنظيمية والقوى العاملة ، وتعهد إلى هيئات التخطيط ذاتها بالإشراف على التنفيذ .

ولسنا نشك فى إدراك المسئولين عن التخطيط – رغم هذا – أنهم يقومون بعملية إنسانية فى صميمها ، « عملية تعاونية لا فردية ، وعلى نطاق المجتمع الشامل فى تعاونه بين النواحى الإقتصادية التقليدية التى تتكلم عن الأرباح والمكاسب ، وعن رءوس الأموال والإستغلال وبين النواحى الإجتماعية التى تتحدث عن معيشة الناس وعن الإشتراكية ، وعن المساواة وحرية الفرد ، وقيمة الفرد فى الجماعة [2] » كما لا شك عندنا فى إيمان المسئولين بأن التخطيط ليس مجرد وضع الخطط التى ترسم على ضوء الأهداف القومية ، بل تعبئة جهود الحكومة والأفراد لتحقيق هذه الأهداف ، وتعاون جميع الأفراد ومختلف الهيئات والمنظمات مع الحكومة لا فى وضع الخطط على الأساس الصحيح الذى يحقق ما نحلم به من مستقبل فحسب ، بل فى تعبئة الجهود وتنسيقها لتنفيذ هذه التخطيطات [3] .

---

(١) دكتور عبد المجيد فراج – الأهرام فى ٣ / ٥ / ١٩٦٠ .

(٢) دكتور إبراهيم حلمى عبد الرحمن : مبادىء عامة فى التخطيط – طبعة ثانية ١٩٥٩ ص ٤ .

(3) U. A. R. Yearbook, 1960, p. 203.

وأنظر الكتاب السنوى لمصلحة الإستعلامات ١٩٦٠ فصل ١١ .

ولكنا نرى أن ما أشرنا إليه من تخلف فى التخطيط البشرى إنما يرجع إلى إغفال أحد الجوانب الهامة فى تفسير الناحية الإجتماعية من التخطيط ، ونعنى به جانب التنفيذ . فالإنسان كمواطن ليس مجرد مخطط له أو من أجله فقط ، بل إنه فى نفس الوقت هو المنفذ للخطة (إلى جانب كونه من قبل واضع هذه الخطة) . . . أعنى أن الإنسان مخطط ، مخطط له ، ومنفذ للخطة . وإذا ما أردنا لغرض البحث عزل جانب كونه مخططاً – لأن الذين يقومون بالتخطيط قلة من المتخصصين ، وجدنا بقية المواطنين جميعاً مخططاً لهم ، ومنفذين للتخطيط فى نفس الوقت ، يعنى أنهم إلى جانب كونهم غاية التخطيط ، هم وسيلته إلى التحقق والتنفيذ . ولذا يتعين على هيئات التخطيط ألا تقصر إهتمامها بالنواحي الإجتماعية فى التخطيط على مجرد كون الفرد هدف التنمية الإقتصادية الذى يعمل على إسعادة ؛ بل تعنى كذلك بالمواطن من حيث هو الأداة التى سيعول عليها فى تنفيذ ما ترسم من خطط وما تسعى إليه من تنمية . .

وإذا كان الإنصاف يقتضى أن نعترف بأن شمول عملية التخطيط وعموميتها وسعة خطوطها تقتضى جميعها البدء بتدبير الأموال اللازمة ، ورسم المشروعات العاجلة ، وتحديد المدد الكافية لإنجازها . . . إلى آخر هذه العناصر الإقتصادية المادية . . . قبل النظر فى النواحي التنفيذية وتجنيد القوى العاملة ، فإننا نرجو ألا يتأخر أكثر من هذا إغفال التخطيط البشرى ، وأن يبادر المسؤلون عن التخطيط برسم سياسة تنمية الجهود وتعبئة الأفراد ؛ حتى لا نفاجأ حين ننتقل من حيز النظر إلى جو العمل ، ومن مجال التخطيط إلى معرض التنفيذ . . . بعجز الأداة التنفيذية أو عدم كفاية الأفراد .

وليس فى تسميتنا لهذه السلسلة من الدراسات بالتخطيط السيكولوجى ؛ أو دعوتنا المسئولين لبحث وسائل تعبئة الأفراد ورفع كفاية القوى العاملة وإنتاجيتها . . . ما يتعارض مع فكرتهم عن التخطيط

أنه عملية واحدة عامة شاملة للدولة كلها دون تجزئة أو تفتيت . فالجانب الإنسانى فى التخطيط لا يمكن فصله عنه كوسيلة أداء حتى لو أمكن فصله عنه كغاية إقتصادية ، وهو كوسيلة تنفيذ لا شك أنه أكثر أهمية منه كهدف نهائى . ثم إننا لا نخطط لمرفق بعينه من مرافق الدولة كالصحة ، أو الأشغال ، أو التعليم . . . ولكننا نخطط لسير العمل وتنفيذ السياسة التى ترسمها الخطة ، ونريد ونحن فى معرض التخطيط ألا نغفل عملية التنفيذ ، بل ترسم السياسة لتعبئة الجهود واختيار الأفراد الذين يصلحون لإنجاز الخطط فى حدود الميزانية المقررة ونطاق الزمن المحدد .

ويقترح التخطيط البشرى الإستفادة بما وصلت إليه الدراسات الإنسانية فى علمى النفس الصناعى والمهنى وسيكولوجية الجماعات ودوافع الأفراد — والجهود الدولية والإقليمية لتوصيف العمل . . . الإستفادة بهذا وغيره فى تحديد الوظائف والأعمال اللازمة للجهاز التنفيذى للمشروع من المشروعات. تحديداً دقيقاً موصوفاً ومعيناً للشروط التى يلزم توافرها فيمن يشغل كل عمل فيه– على أساس من مقتضيات العمل ذاته وما يتطلبه فى الشخص القائم به من مهارات . ثم يتلو ذلك إختيار الشخص الملائم لهذا العمل إختياراً موضوعياً دقيقاً يتيقن معه أن هذا أكفأ شخص لتولى هذا العمل . . . مع استمرار إعداد الأفراد وتدريبهم — حتى بعد اختيارهم وتعيينهم — على حسن أداء العمل المطلوب منهم ؛ حتى نحصل على أكبر إنتاجية وأعظم كفاية .

إلا أنه لما كانت خطوات تعبئة الأفراد هذه — من توجيه (تحليل المهن وتوصيفها) واختيار ، وإعداد وتدريب — يلزم أن يتعاون على القيام بها إلى جانب علماء النفس الصناعيين المختصين جهاز الإدارة كله الذى يلزمه فى هذا مستوى كاف من الإلمام بالنواحى الإنسانية فى إدارة الأفراد ؛ فقد آثرنا أن نبدأ بسيكولوجية العمل الإدارى ذاته

سواء فى الأعمال الحرة الصناعية والتجارية بالشركات والمؤسسات وفى إدارة المصالح الحكومية العامة والخاصة ، أولا لأننا فى حركة التصنيع التى تخطط لها بصدد جهاز إدارى قائم موجود لا سبيل إلى التخلص منه بقدر ما يتعين تغيير معتقداته ووسائله فى إقتضاء جهود الأفراد وإثارة دوافعهم إلى العمل ، وثانيا لأنه لا فائدة ترجى من حسن الإختيار وموضوعية التعيين فى الوظائف . ما دام جهاز الإدارة الموجود فعلا تنقصه المهارة فى إستغلال جهود الكفاءات المختارة . وأخيراً فإن موضوعات تحليل الوظائف ومناهج اختيار الأفـراد سبق أن ظهرت فيها بعض الكتابات بالعربية ، أما سيكولوجية الإدارة فهى التى تحتاج إلى المبادرة ببيان أهميتها وإبراز أثرها فى فاعلية الجماعات وإنتاجية الأفـراد .

بهذا نرى أن النظر إلى المسألة من زاوية التخطيط قد جعلنا نهتم بالجهاز الإدارى المسئول عن تنفيذ الخطة أكثر من إهتمامنا بالقوى العاملة ذاتها ، لأنه على عاتق الإداريين تقع مسئولية كفاية الإنتاج بما يستطيعونه من حسن الإختيار ، ووضع كل فرد فى العمل الملائم له ، وإثارة الدوافع ، ورفع الروح المعنوى . والواقع أنه إلى إعداد هذا الجهاز وإمداده بالقادة المدربين والرؤساء الناجحين أخذت تتجه دراسات الهندسة البشرية وجهود علم النفس الصناعى ونفقات الشركات الصناعية والتجارية الكبرى – لتعلق المسألة كما قلنا بحسن الأداء ، وزيادة الإنتاج ، ومسئوليات التنفيذ .

وقد سبق لنا أن قلنا إنه أكثر صعوبة من تصنيع المجتمع تغيير عقائد أفراده لتلائم الوضع الجديد ، وأن الموقف أكثر صعوبة من هذا إذا لم نكن نعمل على مجرد خلق أجيال جديدة للمستقبل ؛ بل نغير الجيل الحاضر . لأننا حينئذ تكون بإزاء عملية أشبه بعملية تعليم الكبار – مما يحتاج إلى جهد أكبر ويأتى بنتيجة أقل من تعليم الجدد .

وقد آثرنا أن نعاون على هذا الوضع بالتخطيط للموقف الراهن فعمدنا إلى تبصير الإداريين الحاليين بطبيعة مهمة الإدارة وما ينتظر منهم أن يقوموا به فيها وأن يتدربوا عليه منها – سواء في الأعمال الحرة وفي الحكومة (كل في بحث مستقل) وذلك قبل أن نعالج إدارة الأفراد المتخصصة التي تأخذ بها الشركات والمصالح الحكومية عندنا بالتدريج . ثم يتلو ذلك بحث إختيار الأفراد ومناهجه ، فتحليل المهن وتوصيفها بما يمكن الرجوع فيه إلى ما ظهر من الكتابات في اختبارات الذكاء والشخصية وقياسات القدرات والميول . . . بالنسبة للإختيار ، ولتصنيف المهن الذي نشره مكتب العل الدولي بجنيف والذي ترجمت اللجنة المركزية للإحصاء جانباً منه [1] بالنسبة لتحليل الوظائف .

هذا – ولخلق الوعي الإداري بين المسئولين عن إدارة عن إدارة الأفراد وقيادة الجماعات العاملة ؛ سيتخلل ظهور هذه الدراسات نشر ترجمات لأهم كتب الثورة الإدارية يقوم بها أخصائيون سيكولوجيون في التدريب المهني والعمل الصناعي .

وفق الله الجميع لما فيه رفعة هذا الوطن وإسعاد أهله .

القاهرة – يونيو ١٩٦٠ كمال دسوقي

---

(١) أنظر : دليل التصنيف المهني : الأقسام الرئيسية والأبواب والفصول . والطوائف ، دار الكتاب المصري، القاهرة فبراير ١٩٥٨ .

سيكولوجية إدارة الأعمال

الإنسـان فى سلسلة التطور آخـر المخلوقـات ، ولكنه فى سلم التطوير والإبداع أول الخالقين : لقد تغلب على الطبيـعة بعقله ، ثم تغلـب على عقله بنفسه ، ثم هو الآن فى سباق مع نفسه : لا تكاد مخترعاته وآلاته التى يوجدها للسيطرة بها على الكون وتقوية إمكانياته في الحياة تزيد عن طاقته ، حتى يتوقف فترة ليقوى طاقته ، ويستجمع قوّته ، ثم يستأنف السير إلى اختراعات أخرى تفوق طاقتَه ، ويعود فيزيد من طاقته ... وهكذا .

والعجيب فى الإنسان ـ علمه وفلسفته ـ أن نفسه هى آخر ما يخطر له على بال ، وأن ما يدخل فى حساب هذه النفس آخر ما يدور له بخلد . وهو دائماً فى صراعه مع الحياة ينسى نفسه ـ لا يعود إليها إلا ليعجم عودها ويستوثق من قدرتها على متابعة الكفاح . كذلك كان شأنه منذ صدر البشرية وسيكون : يحلق فى الآفاق بحثاً فى الطبيعيات والأفلاك والكون والإلهيات ، حتى إذا اشتبه عليه ـ لعظمة الخلق ـ أن يكون خالقه ؛ راح يتفحّص نفسَه ليتأكد من أنه صاحب هذا الخلق ، الجدير بالسيطرة عليه . ولو أنك تتبعت مراحل التقدم الإنسانى والحضارة البشرية منذ القديم حتى الآن لو جدت هذه الظاهرة واضحة ملموسة : تقدُّم آلى تتبعه نهضة فكرية ، وحضارة مادية تتلوها ثقافة إنسانية .

والآن فى عصر الصواريخ : يجد الإنسـان أن إختراعاته وكشوفه العلمية تفوق بكثير قدرته العملية ، وأن الآلة التى اخترعها لا قبـل لإمكانياته

البشرية بمسايرتها - فضلاً عن القدرة على تسييرها. ونعيش اليوم فترة التوقف التى تقاس فيها قدرات الإنسان وتعبأ طاقاته - إلى جانب التبسيط والتحسين فى الآلة ذاتها - حتى يكون أهلاً للإستفادة بهذا الإختراع وتوجيهه لخدمة الفرد والنوع .

ولعل هذه الظاهرة - ظاهرة التسابق سجالاً بين الإنسان والآلة ، والتلاحق آنا وآنا بين طاقة الإنسان وإمكانيات الآلة - هى ما أدى لظهور علم النفس الصناعى الذى سمى - فيما ذكر له من أسماء - بالهندسة البشرية Psychotechnique, human engineering فى مقابل الهندسة الآلية الصناعية، والذى قام فيه علماء النفس بقياس قدرات الإنسان وتوجيهه وإعداده ؛ ليكملوا ما يقوم به المهندسون من تحسين فى الآلات وتبسيط لخطوات العمل، وتقليل الحركات اللازمة لأدائه - حتى يتم فى أقصر وقت وبأقل جهد . فعلم النفس الصناعى هو رد الفعل - فالشق المتمم - للهندسة الميكانيكية ، وهو لهذا جدير بأن يسمى حقاً بالهندسة البشرية .

ومثل هذا صحيح أيضاً فيما يتعلق بإدارة الأعمال الصناعية والتجارية. فالأعمال يكبر حجمها وتتسع بحيث لا يكفى لإدارتها صاحبها الذى يتوزعه الإنتاج والتوزيع والتنظيم والرقابة . . . فيتفرغ رأس المال للتمويل والرقابة العليا تاركاً الإدارة لمتخصصين محترفين يتولى كل منهم أحد جوانبها . ثم تتسع الأعمال وتجد صناعات ومشروعات لا يقوى على إدارتها هؤلاء الرؤساء المتفرغون ؛ فيقتضى الأمر رؤساء ومديرين على مستوى أعلى من الكفاية . فيتدرب هؤلاء على العمل الجديد حتى ترتفع كفايتهم إلى المستوى المنشود، ثم يتبين حاجتهم إلى إجادة التعامل مع الأفراد أولى من التعرف على الآلات، فيتجهون نحو إجادة هذه المستلزمات . . . تقدم فى مجال التنظيمات يتبعه التخصص الدقيق فى فن الإدارة - ثم فى فن العلاقات .

***

وقد قامت الثورة الصناعية industrial revolution - التى أحلت الآلة بالتدريج محل الإنسان والصناعة الآلية محل العمل اليدوى - فى النصف الثانى من القرن الثامن عشر (حوالى سنة ١٧٦٠) ؛ فلم يكد ينقضى على هذه الآلية قرن من الزمان حتى ظهرت الإدارة العلمية Scientific management على يد تيلور وجلبرت (منذ ١٨٨٠) وغيرهما ممن قاموا بدراسات الحركة والزمن وتحليل العمل . ولما كانت هذه الدراسات قد اتخذت هدفاً لها تبسيط العمل وتقليل الحركات وتحديد الأجور . . . مما كان يوحى بالإستمرار فى الآلية ، فقد قام علم النفس الصناعى - مستفيداً بتقدم إختبارات الذكاء والعمل التجريبى فى علم النفس العام ، خصوصاً بعد الحرب العالمية الأولى - ليخفف من وطأة الآلية ، ويعمل لصالح الجانب الإنسانى فى العمل .

وكانت حركة الإدارة العلمية فى أواخر القرن الماضى ودراسات الزمن والحركة قد قفى على آثارها دراسات أحدث - لعل أهمها هى تجارب مصنع هو ثورن التابع لشركة وسترن إلكتريك الأمريكية (منذ سنة ١٩٢٤ حتى ١٩٢٧ فمرحلة أخرى حتى ١٩٣٢) - كشفت جميعها عن أهمية العنصر الإنسانى فى العمل ، كما أبرزت أهمية الروح المعنوى فى إدارة الأفراد ؛ مستبعدة بذلك كل ما كان يظن به الأهمية من ظروف العمل المادية ، حتى الأجور .

ومنذ ذلك الحين بدأ ما يسمى بالثورة الإدارية Managerial Revolution التى إستمرت فى السنوات الثلاثينية والأربعينية من هذا القرن على قدم وساق، وظهرت على إثرها الكتابات الكثيرة فيما سمى الروح المعنوى morale والعلاقات الإنسانية Human relations أو العلاقات الصناعية Industrial relations والعلاقات داخل الجماعات Intergroup relations . . . كتابات ساهم فيها كلا علماء النفس الصناعيين

النظرية والمناهج العملية التى أخذت بها البلاد المتقدمة فى سبيل هذا التدريب على حسن القيادة .

وقد إقتضتنا هذه الدراسة بطبيعة الحال أن نرجع إلى الكتب الأساسية فى علم إدارة الأعمال ، وأن نصفق لكل إشارة عند المؤلفين فى هذا العلم إلى أهمية الجانب الإنسانى فى الإدارة أو التنويه به ، فجاءت هذه التحليلات لآراء مؤلفى إدارة الأعمال الأساس الذى تطبق عليه حقائق علم النفس سواء منه الإجتماعى والصناعى والتربوى . ومعذرة إذا طغى الأساس على التطبيق ، فنحن نخاطب بسيكولوجية إدارة الأعمال المشتغلين بالإدارة والمؤلفين فيها والمرشحين لها ، ولا بد لنا أن نقدم لهم حقائق علم النفس على هدى من التحليل الواقعى السليم لعملية الإدارة والجو الذى تجرى فيه على النحو الذى يزيد التقارب بين الإدارة وعلم النفس .

إلا أننا نعتذر أكثر من هذا عن كون مادة الكتاب فى معظمها (وفيما عدا التعليقات والآراء الشخصية المستمدة من خبرة الحياة وواقع الجماعات العاملة) مستقاة من مصادر أجنبية ، وأنها خلاصة التجارب والدراسات الغربية. فلم تقم فى مؤسساتنا وشركاتنا الصناعية والتجارية كثرة من الدراسات للعلاقات الصناعية نستطيع أن نعرض نتائجها . وحتى يتاح لنا هذا الحظ ، حظ عرض نتائج التجارب والدراسات التى تجرى فى دور الصناعة والتجارة عندنا – نتائج تكون أكثر صدقاً وثباتاً لأنها خلاصة دراسة بيئتنا وظروفنا نحن– حتى يتاح لنا هذا ، حسبنا أن نعرض لما أسفرت عنه تجارب الدول التى تقدمتنا ، ونعرضه بالإسهاب والتوضيح الذى يكون هادياً لنا ألا نبدأ من بداية الطريق ، فنمر بما مرت به الدول التى سبقتنا من أطوار ، ونقع فيما وقعت فيه من محاولات وأخطاء بل نعمد – توفيراً للجهد والوقت والمال – إلى إقتباس

ما ثبت نجاحه من النظم والأفكار ، وذلك حتى يثبت الإختبار أنه صالح الأخذ به أو أن ثمة بالنسبة لنا ما هو خير منه .

هذا من حيث المنهج ومادة الكتاب ، أما من حيث المصطلحات فإنه يهمنا أن نوضح أننا سوف نستخدم كلمة « رئيس عمل » بدلاً من « مدير » كما يقضي بذلك إسم « إدارة » الأعمال ، وذلك لعدة أسباب : أولها أن كلمة « مدير أعمال » قد أصبحت في العربية تتخذ معنى خاصاً يرتبط في الذهن بالمهندسين وحدهم ، وثانيها أنه في المنظمة كلها قد لا يوجد إلا مدير واحد بحيث ينصرف اللفظ إلى الرئيس الأعلى ، كما يوحي بالجوانب التنظيمية أو التخطيطية في العمل . ونحن حين ننظر إلى وظيفة الإدارة بوصفها قيادة جماعات وإدارة أفراد لا نقتصر على مراكز الإدارة العليا ، بل نتوسع بها لتشمل كل طبقات المديرين إبتداء من المدير العام أو العضو المنتدب حتى الملاحظ في أبسط صوره ، بل إلى « الأسطوات » ، والمعلمين أو المدربين– أي كل من له بالعامل أو المستخدم علاقة رياسة أو إشراف تتطلب مهارة في العلاقات الإنسانية . ولا عبرة لدينا بكون من نخاطبه بصفة الرياسة مرءوساً بالنسبة لمن فوقه ، فالذي يعنينا نحن صفة الرياسة التي له على من دونه (لذا فإن على القارىء أن يتبين في كل موضع أي مرتبة من مراتب الرياسة نقصد: الرياسة العليا أم الوسطى أم المباشرة) . وأخيراً فإن لكلمة رئيس – بدلا من مدير – مزايا عديدة : أهمها أنها – بمقابلتها لكلمة «مرءوس» – توحي بالجانب الإنساني كجوهر لعلاقات العمل ، وأن لها مزية توحيد اللفظ ليشمل كافة وظائف الإدارة بمختلف مراتبها . وستجدنا نقول في غير حرج : رؤساء العمال بدلاً من ملاحظي العمال foremen – لأن هؤلاء ليسوا أقل من المديرين حاجة إلى الأخذ بالعوامل الإنسانية في التوجيه والإرشاد الذي يقومون به للعمال . فنحن – بدافع من إشتراك المراكز الإدارية كلها من أعلاها إلى أدناها في صفة العلاقات الإنسانية – نريد

لغرض البحث وفائدة العمل أن نعمم الوظيفة بحيث تصبح مركزاً قيادياً إجتماعياً - لا وظيفة فنية - تتفاوت من مرتبة إلى أخرى فقط من حيث عدد الأفراد الذين يكون على رئيس العمل أن يتعامل معهم .

* * *

وأخيراً فإننا نبارك الإتجاه المتزايد من جانب الزملاء من أساتذة إدارة الأعمال فى مصر إلى إبراز العوامل الإنسانية فيما يكتبون ويدرسون هذا التزايد الملحوظ منذ كتابات الأساتذة عبد العزيز عبد الكريم ومحمد عبد الله مرزبان وأمين أحمد عوض الله والدكتور محمد توفيق رمزى - حتى الصديق الدكتور إبراهيم عبد الرحمن هميمى ؛ رغم إشارته فى مقدمة كتابه « إدارة الأعمال الصناعية » إلى أنه يترك موضوع العلاقات الإنسانية فى الإدارة جانباً، ونخص بالذكر الدكتور فؤاد شريف الذى تناول فى كتاب كامل فى إدارة الأعمال عرضاً « للعلاقات الصناعية من وجهة النظر الحديثة » .

ورجاؤنا أن يكون هذا الكتاب خطوة أخرى فى سبيل الحصول من إدارة الأعمال على أكبر إنتاجية وأعظم كفاية ، ومساهمة علمية متواضعة فيما نحن بسبيله من تقدم صناعى وتجارى .

كمال دسوقى

القســم الأول

الإدارة عــلاقــات إنســانيــة

ظهور وظيفة الإدارة فى الأعمال التجارية والصناعية وليد إنفصال رأس المال عن العمل ، والتمويل عن الرقابة والإشراف - هذا الإنفصال الذى جاء نتيجة إتساع المشروعات وكبر حجمها عن أن يقوم أصحاب الأعمال بإدارتها ، ذلك الكبر والإتساع اللذين لا تزيد منهما بإستمرار لإنهائية المساهمة فى رأس المال فحسب ، بل تمتع الشركات المساهمة بالشخصية المعنوية أو الإعتبارية . ومتى ثم هذا الإنفصال أدى نجاح أعضاء مجلس الإدارة المنتدبين من المساهمين أول الأمر ، ثم من المديرين المعينين المحترفين بعد ذلك ، إلى التقليل من أهمية الرقابة المالية ، والإطمئنان إلى كفاءة المديرين المحترفين . ومن ناحية أخرى ، عمل هؤلاء - لكى يكونوا أكثر نجاحاً - على إستغلال كافة عناصر الإنتاج ، وأولوا عنايتهم العنصر من عناصر العمل الذى ما كان يهتم به أصحاب الأعمال والأموال - عنصر اليد العاملة ؛ فاهتموا شيئاً فشيئاً بإنسانية العامل ، وسمحوا للمختصين بإجراء التجارب لزيادة إنتاجيته ورفع معنويته . وقد كشفت هذه التجارب عن الأهمية الكبرى للروح المعنوى للعمال إذا قيست بظروف العمل المادية الأخرى ، وعن أن الناس لا يعملون لدافع الأجر أو يسلكون بعقلية إقتصادية ، ولكنهم بشر لهم ميولهم وإتجاهاتهم وعقائدهم وحاجاتهم النفسية والإجتماعية .

هذه هى النقاط التى سوف يجمل القول فيها الفصل الأول من هذا القسم - على أن تتولى الفصول الأربعة التالية له كل منها عرض نقطة نقطة بالتفصيل . ففى الفصل الثانى عرض للتنظيمات وخرائط التوزيع كما ترسمها إدارات الأعمال فى صورتها الرسمية ، وكما يهتم مديرو الأعمال بتنسيقها وتصدير مكاتبهم بها : أى هذه الأنواع من التنظيمات أكثر صلاحية : النظام الرئاسى أو الوظيفى أو المشترك ؟ وما مزايا كل نوع

منها وعيوبه ؟ ثم ما هو أفضل نوع منها بالنسبة لهذه الشركة دون تلك ؟ وهل هذه التنظيمات تعبير واقعى مطابق لما عليه الحال فى العمل أم أن الرسم والتخطيط شيء وواقع العمل شيء آخر ؟ وإذا ما كانت هذه التنظيمات حبراً على ورق ولا تعطى صورة صادقة لما يجرى عليه العمل فى المنظمة ، فلماذا لا نجعل إهتمامنا بهذا الواقع الحى والسلوك غير الرسمى أو التنظيم الإجتماعى الفعلى لنقف منه على مقتضيات وظيفة الإدارة بدلا من الجمود عند الشكل والتخطيط ؟

وإذا ما ثبت أن هذه التنظيمات هى فى جوهرها علاقات ، وأن المنظمة مجتمع من الرؤساء والمرءوسين ، فما هى ديناميـة هذه الجماعة الإنسانية التى تقوم العلاقة فيها بصورة بيروقراطية قوامها الرئاسة والمرءوسية ؟ إن خاصة المجتمع الإنسانى فى كل صوره ما يقوم بين أفراده من علاقات رمزية وأحاديث ومناقشات تأتى تعبيراً عن المشاعر ، وتصريفاً للضغوط والتوتر ، فيها يكون المرء تارة متكلما أو قارئاً وأخرى مستمعاً أو منصتاً . إلا أنه لا غنى للناس فى علاقاتهم الإجتماعية عن الأخذ والعطاء ، أو الأخذ والرد . وما يردده إذن المؤلفون فى إدارة الأعمال عن « الإتصال » وهل يكون من أعلى إلى أدنى فقط - أى من الرئيس إلى المرءوسين - أم من الجهتين بالتبادل ، ومزية هذا النوع من الإتصال أو ذاك . . . تفكير أبعد ما يكون عن طبيعة المجتمعات البشرية وما يجرى بين أفرادها من تفاعل . فلا بد أن ينشيء الرئيس جهاز إتصال مرناً فعلا مستمراً بينه وبين مرءوسيه ، وألا يستغل سلطته فى الإتصال بالمرءوسين إلا فيما هو معقول ويمكن تنفيذه وبالطريق السليم للإتصال . فمن حق المرءوسين فى كل منظمة عمل أن يحيطوا علماً دائماً- وأولاً بأول - بكل ظروف العمل وما يجد فيه ، وألا يخفى عن علمهم شيء تتوق نفوسهم إلى معرفته والإلمام به مما يمس مركزهم فى العمل ومستقبلهم به وإطمئنانهم إليه ومعنويتهم فيه . وما لم

تعمل أجهزة الإتصال على إتاحة هذا الإستقرار بالمبادأة بعرض الحقائق وتقديم المعلومات ، فإن الإشاعات ستتسرب والأخبار الكاذبة ستتناقل – عاملة على تحطيم معنوية العمال وإضطراب نفوسهم وقلة إنتاجهم . ولن يكون من السهل حينئذ تكذيب الإشاعات أو القضاء على الإضطراب .

وليس هذا فحسب ، بل إن مقتضى التواصل بوصفه إتصالا بين طرفين أن يكون للمرءوسين بدورهم وسائل إتصالهم بالرئيس لتعرف المنظمة من أمرهم ما تريدهم أن يعرفوا من أمرها – وهو ما يعالجه الفصل الرابع عن نفسية الأفراد . لقد هيأت الكثير من دور التجارة والصناعة الكبرى عدداً من وسائل الإتصال من المرءوسين للإدارة ، وأعلن الرؤساء أن بابهم مفتوح فى أى وقت لمن يريد أن يدلى بشكايته أو يقدم إقتراحه . كما وضعت صنايق للشكاوى والمقترحات حتى لا يتحرج المرءوسون من المثول أمام الرئيس ، وكثرت الصحف والمجلات ، وطبعت النشرات والكتيبات التعريفية والإخبارية– بل صورت الأفلام السينمائية وأعدت المناقشات والمؤتمرات والدراسات . . . فما مدى نجاح هذه الوسائل فى التقريب بين الإدارة والعمال وفى تحسين العلاقة بين الرئيس والمرءوس ؟ وما واجب الرئيس بوجه عام حين يستمع إلى شكاية مرءوس أو يتلقى تقريراً أو خبراً عن أحد العمال ، حتى يستطيع أن يحسن إدراك الموقف والتصرف فيه ؟

يبقى ما ينبغى أن يتبينه رئيس العمل خاصاً بدوافع العمل الذى يربطه بمرءوسيه ، وهو شىء لابد له أن يعرف حقيقة الأمر فيه حتى يسلك على هدى وبصيرة : هل الموظف أو العامل الذى يستخدمه ليس له من دافع إلا الأجر ؟ وإذا كان ذلك هو ما يبدو فى عصرنا المادى الذى أصبحت فيه النقود كل شىء ، فلنرجع إلى أول عهد

الإنتاج متتبعين مراحل تطوره ، وإلى حاجات الإنسان ودوافع سلوكه منذ طفولته - فإننا بهذا اللون المقارن من الدراسة نستطيع أن نقف على جلية الدوافع التي يقبل بها الأفراد على العمل ، وما ينتظرون من رؤسائهم ومشرفيهم أن يحققوا لهم أثناء هذا العمل . لأنه إذا ما ثبت أن ما يحفز همة العمال إلى الفاعلية والإنتاج إشباع حاجات معنوية أو مطالب نفسية ، فإنه سيتوقف على القدرة على هذا الإشباع والمهارة في إرضاء هذه المطالب نجاح رؤساء الأعمال ، ويكون من المتعين حينئذ أن يصبح اختيار الرؤساء وتدريبهم وترقياتهم أو عزلهم . . . مشروطة كلها بمدى ما يحققونه في صفاتهم والقيام بوظائفهم من هذه القدرات والمهارات .

سينقسم القسم الأول إذن في طبيعة الإدارة بوصفها علاقات إنسانية إلى خمسة فصول :

الأول : الإدارة عمل إنساني .

الثاني : علاقات لا تنظيمات .

الثالث : دينامية الجماعات .

الرابع : نفسية الأفراد .

الخامس : دوافع العمل .

الفصـل الأول

الإدارة عمـل إنسـانى

١ - العمل هو العنصر من عناصر الإنتاج الذى لا يخضع للتملك ؛ ٢ - والعمال رأس مال بشرى لا يحسن إدارته صاحب رأس المال المادى . ٣ - إدارة الأعمـال - بالتـالى - إحتـراف لا ملكيـة ؛ ٤ - وعلاقات إنسانية وقيادة وتوجيه لارئاسة أو تسلطاً . ٥ - لا تأثير لظروف العمل المادية وحدها فى كفاية الإنتاج ؛ ٦ - بل يؤثر الروح المعنـوى وجو العمل كجهاز ميول وعلاقـات إجتمـاعى . ٧ - « الحافز النقدى » أكذوبة خلقها المجتمع الصناعى ؛ ٨ - و « الإنسان الإقتصادى » وهم لا وجـود لـه .

(١) كانت المصانع لأول عهد الصناعة الآلية عبارة عن رءوس أموال فردية تطرح للإستغلال ، كما كانت الغاية القصوى للعمل الصناعى والتجارى توجيه الجهود الفنية والإدارية نحو ضمان الربح لهذا الإستغلال .

وكان أصحاب الأعمال حينئذ يديرون مشروعاتهم بأنفسهم . فالمشروع الصناعى أو التجارى يرأسه عادة مالكه . وهو رب العمل entre-preneur إلى جانب كونه صاحب رأس المال Owner-manager . هو الذى يصدر القرارات ويحدد لكل شخص العمل الذى يتعين عليه القيام به . وبطبيعة الحال كان هذا المدير المالك مطلق السلطة يسير الأمور بمحض إرادته ومطلق تصرفه . لم يكن يلتزم بأى نظام أو لائح أو لائحة توزيع . وإذا تأملنا صورة العمل الصناعى فى ذلك الحين ، وجدنا رب العمل يلعب على مسرحها دور البطولة ، ورأيناه أشبه بلويس الرابع عشر فى قوله : « أنا الدولة Je suis l' Etat » [1] . ولعل هذا ما جعل الصناعة ترتبط لأول عهدها هكذا بالرأسمالية ، وجعل كلمة « يستغل » – التى معناها فى الأصل إستثمار وتشغيل الأموال حتى تدر الربح بدلا من أن تبقى عاطلة – جعلها تأخذ معنى ينصرف إلى إستثمار جهود الآخرين والإثراء على حسابهم للربح وتنمية رأس المال [2] .

وطبيعى أن تكون الأيدى العاملة بوصفها عنصراً من عناصر الإنتاج ، والعمل بوصفه الوسيلة المؤدية لإستثمار الأموال ؛ أن تكون

---

(١) Marrow (Alfred J.) : Making Management Human, MeCraw Hill Book Inc. N. Y. 1957, pp. 10 - 11.

(٢) Moore (Wilbrt E.) : Industrial Relations and the Social Order, MacMil-lan, N. Y., 2nd. ed.,1955, p. 41 .

كلها خاضعة لحق الملكية . والملكية - كما نعرف في القانون - تنطوى على مجموعة من الحقوق منها الأصلي كحق الإستعمال usus والإستغلال fructus والتصرف abusus في الشيء المملوك ؛ منها التبعي كحق الرهن ، وحق الإختصاص ، وحق الإمتياز وغيرها من الحقوق التى تنطبق على تملك الأشياء أولى من الإنسان بطبيعة الحال . إلا أنه - حتى في المجال غير الإنساني - كان واضحاً الأضرار التى تنطوى عليها الملكية كحق . وما تخوله لصاحبها من إطلاق وإستئثار وتسلط في إستعمال حقه لا يراعى معها حق الغير . فبدأت التشريعات في المجتمع الصناعى تتجه إلى جعل الملكية وظيفة إجتماعية fonction sociale لاحقاً مطلقاً droit absolú ، كما بدأت تكثر من القيود المفروضة على استعمال هذا الحق - سواء تلك التى تحد من سلطة المالك في الإستئثار بحق الملكية وتلك التى تحد من تصرفاته فيما يملك [١] .

تدخل القانون إذن في البلاد التى تقدمت فيها الصناعة ليحد من حرية المالك بتشريعات مختلفة كان بعضها يرمى إلى تقييد حريته في

---

(١) راجع في القيود الواردة على إطلاق حق الملكية وتحويلها من الإستئثار إلى الوظيفة الإجتماعية كتب القانون المدنى في الحقوق العينية الأصلية (دكتور عبد المنعم البدراوى : شرح القانون المدنى في الحقوق العينية الأصلية : الطبعة الثانية . دار الكتاب العربى ١٩٥٦ ص ص ١٧ - ٢٧ ، والدكتور إسماعيل غانم (١٩٥٨) ص ص ٣١ / ٤٠ ، ص ٧٢ وما بعدها ، والمرحوم كامل مرسى : الحقوق العينية الأصلية، جـ ١ ، الطبعة الثانية (المطبعة العالمية ١٩٥١) ص ٢٨٧ وما بعدها ، الدكتور محمد على عرفه : شرح القانون المدنى الجديد في حق الملكية ، جـ ١ طبعة ثانية (مطبعة جامعة فؤاد الأول) ١٩٥٢ ص ص ١٩٩ - ٢١٨ . . . إلخ .

الإستئثار بأرباح المشروع وبعضها الآخر يحول دون استغلاله لجهود الغير والإثراء على حسابه ؛ فصدرت قوانين تنظيم العمل الصناعى وتشريعات العمل والتأمينات الصحية والإجتماعية الإجبارية ، ونظمت عقود العمل الفردى والجماعى التى تربط العمال بالمنظمات الصناعية ، واعترفت القوانين بنقابات العمال . . . كما عملت على الحد من تعسف المالك فى إستعمال حق الملكية بما يضر الغير أو يسىء إلى النظام الإجتماعى ؛ وذلك بالتدخل التشريعى والتنفيذى والقضائى لحماية المستهلك من الإحتكار والعامل من الإستغلال ، بل وحماية الشركات من المنافسة غير المشروعة لبعضها البعض والمغامرات الكبيرة التى كانت تودى ببعض المتنافسين .

وهكذا لم يعد المالك بمقتضى التشريعات - وكان المفروض ألا يكون بمقتضى العدل والإنسانية - حراً فى إستعمال حقه فى التملك الإستعمال الضار أو الخطر . فالقانون يرخص للشخص فى حمل وحيازة مسدس أو خنجر أو أى سلاح خطر آخر ، ولكنه لا يجيز له أن يستعمل حق الحيازة أو الملكية فى قتل الناس أو فى صيد كل حيوان يقابله [1] . فجوهر حق الملكية كحق معروفة حدوده بقانون العدالة الطبيعى ، بل وبحدود الخير والشر والحرام والحلال بالمعنى الأخلاقى والدينى . وكل ما يفعله التشريع بشأنها هو التقرير لا الإنشاء ، والنص على حالات خاصة يشملها المعنى العام ، فهى تخصيص بعد تعميم ، وأمثلة جزئية من داخل القاعدة العامة ، وحالات استحدثتها الظروف لم تكن موجودة من قبل - كما إذا عرض القانون بالتشريع لحالة من يملك مصنعاً يجاور منطقة مسكونة ويزعج الجيران بدخان مصنعه

---

(١) هذا التشبيه لمور Moore المرجع السابق ص ٥١ (مع التصرف) .

أو رائحته أو تصريف مياهــه . . . على أنهــا تعســف فى استعمــال حــق الملكيــة [١] .

ولا شك أنه كان لهذه التشريعات أثرها في الحد من سلطة الملاك المديرين ، وأن كل تشريع منها بالنسبة لهم كان صدمة لا يفيق منها الكثيرون إلا على التشبث بمراكزهم ومحاولة الإصرار على موقفهم وازدياد تعسفهم ، بينما كان البعض الآخر - المستجيب للتطور - يستعيدون بسرعة توازنهم ، ويحاولون أن يكونوا أبعد نظراً أو أن يبدوا أكبر روحاً إجتماعياً ، فيسبقوا التشريعات بإصلاحات تكشف عن أنهم لا يهدفون من مشروعاتهم لمجرد الربح - كما كان معروفاً عنهم - بل إنهم يديرون مشروعاتهم خدمة للمصلحة العامة . وسنرى فيما بعد أن عوامل أخرى تطورية سوف تساعد على القضاء نهائياً على ما في الملكية من تسلط واستئثار وتعسف فى الإستعمال . وحسبنا أن تتبين منذ الآن نمو هذه الفلسفة التى ترى أن لابد من الفصل بين الملكية والإدارة ، وبين الإستغلال وقيادة الجماعات العاملة .

هذا هو بعض مــا أدى إليــه التطــور فى ملكية الأشيــاء من حــد لحريــة الإستئثــار ملكيتها أو قيــد على التعســف فى استعمــالها أو التصرف فيهــا . وطبيعى أن العمل الإنسانى - مهما كان أحــد عناصر الإنتــاج الثلاثة (من آلات ومواد ويــد عاملــة) - لا يتصور أن يكون موضوعاً للتملك ، ولا يمكن أن يجرى عليه من حقوق الملكيــة مــا يجــرى على الأشياء من استعمال أو استغلال أو تصرف ، بــل إنــه - على خلاف الآلة أو المــواد الخــام التى يملكهــا رب العمــل ملكيــة تامــة - يقــوم فيمــا بين

---

(١) راجع كتب القانون المدنى المشار إليها : الدكتور البدراوى ص ص ١٠٣ - ١١٣ والدكتور إسماعيل غانم ص ص ١٠٢ - ١٠٨ . . . إلخ .

العامل ورب العمل على أساس من علاقة تعاقدية ، وليس من شأن رأس المال أو حق الملكية أن يغيرا من تساوى طرفى العقد فيها .

لهذا - ولكون الإنسان عنصراً من عناصر العمل له طبيعته وكيانه الذاتى الذى لا يختلط فى شيء بعناصر العمل المادية الأخرى - أمكن أن يتقاسم حقَّ الملكية لمواد المصنع وأدواته شركاء ومساهمون كثيرون ، كما أمكن أن يقوم بالتنظيم والإدارة متخصصون عديدون ، بينما بقيت اليد العاملة فى حد ذاتها وحدة لا تتجزأ ولا تتملك ، لها فرديتها واعتبارها الخاص بها ككيان إنسانى ينبغى النظر إليه نظرة تختلف عن غيره من عناصر العمل الأخرى ، بل أن تعامل على النقيض من معاملة العناصر المادية - بما يتفق وخصائصها الإنسانية والإجتماعية والنفسية .

(٢) ولعله كان من صالح الجانب الإنسانى هذا الخاص بالعمل تفتت الملكية وازدياد التفتت بإستمرار فى صورة شركات الأشخاص ثم شركات الأموال (الشركات المساهمة) . فإن كل إهتمام برأس المال المادى إنما يكون دائماً على حساب رأس المال البشرى الممثل فى اليد العاملة ، وكل قوة أو نفوذ للشخص الحقيقى المستند إلى حق الملكية إنما تكون إضعافاً وإسترقاقاً للطاقة البشرية والعمل الإنسانى . وواضح أن العلاقات الإنسانية فى العمل لم تلق الرعاية الواجبة أو الإهتمام بها لذاتها - لا لما تعود به من أرباح - إلا بعد إختفاء شخصية صاحب العمل من مسرح الإدارة ، وبعد أن استبدل بشركات الشخص أو الأشخاص الممولين والشركاء شركات أموال مساهمة يديرها مديرون ورؤساء محترفون وموظفون لا يستندون إلى ملكية أو تمويل - أى إلا بعد انفصال التمويل عن الإدارة ، والملكية عن العمل ، وحلول الشخص المعنوى الذى اكتسبته شركات الأموال محل الشخص الحقيقى الممثل

فى المدير أو المديرين الشركاء أو الملاك لرأس المال . فحق الملكية من معنى الحق المطلق الجامع لملحقات الشىء المملوك المانع لغير صاحبه من أى تهديد لكامل استئثاره بما يملك . . . الإنتقال من الملكية بهذا المعنى إلى الملكية كوظيفة إجتماعية بالمعنى الإشتراكى والديمقراطى قد أضعف من تسلط صاحب العمل ، وزوال شخص صاحب العمل هو بدوره ما أدى إلى تقوية الأشخاص المعنوية التى أصبحت تتمتع بها شركات الأموال المساهمة .

ولا نرى ما يراه البعض [١] من أن الإنتقال من الملكية إلى الإحتراف فى إدارة الأعمال إنما يرجع إلى كبر حجم المشروعات الصناعية والتجارية فى العصر الحديث ، وعجز المالك المفرد عن تمويل هذه المشروعات الكبرى بعد اتساع الأسواق وامتداد المواصلات الحديدية والبحرية ؛ لأنه لو صح ذلك لما رأينا بعض هذه المشروعات الكبرى يديرها أصحابها حتى اليوم ، ولأن اتساع المشروعات نتيجة اتساع الأسواق وتجمع رءوس الأموال له نتائجه الإقتصادية والصناعية من حيث تقسيم الأعمال والتخصص فى الإنتاج وتبسيط العمل عن طريق نقل المهارة من العامل إلى الآلة والإنتاج الكبير للوحدات المتشابهة – مما يقلل سعر التكلفة وبالتالى يؤثر فى العرض والطلب والمنافسة والإحتكار . فكبر حجم المشروعات يعود عليها هى بالفائدة ، ولكن لا أثر له مباشراً فى إدارة الأعمال أو ظهور الجانب الإنسانى فى العمل بوجه عام . بل ربما كان العكس هو الصحيح : وهو أن كل اندفاع فى التقدم المادى للصناعة إنما يكون على حساب الجانب الإنسانى – كما رأينا فى حالة أصحاب الأعمال غداة الثورة الصناعية . إن كبر

---

(١) Spriegel & Lansburgh : Industrial Management . . . Chap . I, pp. 1,3 - 1,12.

حجم المشروعات منظوراً إليه من الناحية المادية والإقتصادية شيء مختلف تماماً عن الآثار المترتبة عليه فى النواحى الإنسانية التى سوف نتبينها فيما بعد ، وهو أولى بأن يفيد تقدم الآلية - لا الإنسانية - فى العمل .

كذلك لا نرى ما يراه البعض الآخر من أن الإنتقال من الملكية إلى الإحتراف فى إدارة الأعمال إنما يرجع الفضل فيه إلى « الإختراع الإجتماعى » كما أسماه مور [١] وهو ظهور الشركات المساهمة corpora-tions. فالشركات المساهمة - كما يقول هو نفسه - ليست إختراعاً بل لعلها أقدم فى ظهورها بكثير من الرأسمالية ذاتها . إذ أن المساهمة فى رأس المال كانت معروفة لدى الشعوب الجرمانية وفى إيطاليا وإنجلترا وفى كل بلد اتسعت التجارة فيه براً وبحراً ولزم تحمل مخاطر النقل وخسارة رأس المال أو مغانمه بين شركاء عديدين . وأبرز مثل لذلك شركتا الهند الشرقية الألمانية والبريطانية اللتان اتسعت ثانيتهما خصوصاً حتى كان لها جيشها وأسطولها ، وحتى كانت تقيم حكومات الهند السياسية . . .

---

(١) أنظر فى الوضع القانونى لشركات الأموال المساهمة : محسن شفيق : الوسيط فى القانون التجارى المصرى ، جـ ١ طبعة ثالثة (١٩٥٧) مكتبة النهضة المصرية ، ص ٣٣٧ وما بعدها ، والدكتور مصطفى كمال وصفى : المسئولية المدنية لأعضاء مجلس الإدارة فى شركات المساهمة . . . (رسالة دكتوراه) . الباب الأول ص ص ٧ - ٣٤ ، والدكتور محمد كامل أمين ملش : الشركات : تأسيسها وإدارتها وإنقضاؤها وإفلاسها وضرائبها . . . دار الكتاب العربى (١٩٥٧) ص ص ٢٠٩ - ٢١٠ ، والدكتور مصطفى كمال طه : القانون التجارى الجزء الأول ، الطبعة الثانية ١٩٥٦ (مطبعة رمسيس بالأسكندرية) ص ٤٣٣ وما بعدها ، والدكتور على حسن يونس : الشركات التجارية (١٩٥٥) ص ص ٥١ - ٦٥ .

وليس معنى هذا أننا ننكر أن الشركات المساهمة هى نواة التطور فى إدارة الأعمال من الملكية إلى الإحتراف - فإن أحداً لا يجادل فى ذلك على الإطلاق ، بل إن هذه هى النقطة التى تعترف فيها بفضل التشريعات القانونية فى إبراز العلاقات الإنسانية فى العمل - تشريعات القانون التجارى والبحرى ؛ لاقوانين الملكية أو تشريعات العمل (التى لا شك أن لها بعض الأثر) - لأن قوانين الشركات المساهمة التجارية قد جعلت من الشركة منذ تكوينها شخصاً إعتبارياً يسأل أفراده مسئولية محدودة فى مقدار ما ساهموا به من رأس المال لا المسئولية الكاملة فى الأموال أو الذمة المالية [١] . وهذا هو الجديد فى شأن الشركات المساهمة - لا مجرد ظهورها كما بينا - فقد أتاح هذا الوضع القانونى الجديد لهذا النوع من الشركات - فضلاً عن أثره فى إنقراض شركات الأشخاص وتضاؤل أثرها فى محيط الصناعة والتجارة - تعدد المساهمين وكثرتهم بحيث يتضاءل سلطانهم المستمد من وظيفة التمويل أو الملكية بنسبة كبيرة لرأس المال ، كما مكنهم من استغلال أموالهم فى جهات كثيرة ، وطمأنهم على إمكان إستثمار أموالهم فى عدة مشروعات لا يديرونها بأنفسهم - أو حتى يشتركون فى إدارتها أو مجرد حضور جلسات مجلسها (فهم يكتفون بإبلاغ موافقتهم على القرارات تليفونياً give proxies أو فى خطاب لأحد المديرين) - طالما أن الأرباح مضمونة ، والإدارة حسنة ، والمسئولية فى حالة الخسارة قاصرة على الحصة المساهم بها من رأس المال . .

هذا فى نظرنا هو العلة الأولى التى تكمن وراء الفصل بين الملكية والإدارة - لا كبر حجم المشروعات أو ظهور الشركات المساهمة . بل لعله أن يكون هو علة - لا نتيجة - لكبر حجم المشروعات

---

(١) راجع فى كتب القانون التجارى سابقة الذكر تفسير المادة ٥٠٦ مدنى مصرى .

والتغير الإقتصادى الكلى الذى حول مجرى الصناعة والتجارة - ونعنى به الوضع القانونى أو الشخصية المعنوية التى أسبغها القانون التجارى على هذه الشركات . فلو أن فورد والأخوة دودج وهوراس وجون . . . ساهموا كل منهم بمائة مليون من الدولارات لتكوين شركة سيارات تصدر لأسواق العالم ، وظلوا يديرون العمل بأنفسهم أو ظلوا مسئولين فى أشخاصهم عن خسائر الشركة - فى حالة حدوثها - لم يكن للشركة هذه القيمة الإقتصادية التى نجدها لها كشخصية معنوية مجردة من الأشخاص ، والمسئولية فيها عن الأموال . وخير منها من غير شك - سواء بالنسبة للمساهمين وللحقل الإقتصادى (وللعمال والإدارة فيما بعد) - توظيف الأموال فى جهات كثيرة ، والإكتتاب العام الذى يشترك فيه صغار المدخرين ، مع الإستغناء عن القيام بالإدارة وتركها لمتخصصين محترفين والتفرغ لمتابعة أسعار الأسهم والسندات فى البورصات ، وجنى الأرباح فى مواعيدها ، والموافقة على قرارات مجلس الإدارة . . . طالما كانت الإدارة ناجحة والأرباح مضمونة .

على أنه لكى يتبين لنا هذا الأثر الخطير - أثر الوضع القانونى والإعتراف للشركات المساهمة بالشخصية المعنوية - فى تحرر الإدارة من سيطرة الملكية أو التمويل (وهو ما يعنينا هنا) حسبنا أن نشير إلى التفتت الكبير الذى أصاب رءوس الأموال فى الشركات الكبرى : وأضعف - بل أزال - بالتالى سلطة الممول على الإدارة . فقد جاء فى تقرير شركة جنرال موتورز عن سنة ١٩٥٣ أن عدد المساهمين فيها من الأفراد بلغ ٦٣٢و ٤٩٤ شخصاً ، منهم ثلاثة فقط يملكون ما يقرب من واحد فى المائة من رأس المال -وقد تجاوز ثلاثتهم سن السبعين .

(1) Spriegel and Lansburgh : Industrial Management p 1,7 .

وحتى لو لم يكونوا فى هذه السن التى لا تسمح لهم بمجرد حضور الجلسات فضلاً عن التأثير فى الإدارة ، فإن نسبة واحد فى المائة لا تجعل لهم صوتاً مسموعاً فى إجتماعات الجمعية العمومية السنوية . وفى هذا التخلص كل التخلص من سيطرة رأس المال على العمل .

ومن الحالات الأخرى المألوف أن يضرب بها المثل فى هذا الصدد (صدد إنفصال إدارة الشركات عن جمهور المساهمين الكبار الذين يستطيعون التحكم فى التخطيط الإدارى أو التأثير على سياسة الشركة) . شركة التليفون والتلغراف الأمريكية – وهى أكبر شركة مساهمة فى أمريكا فمن بين العشرين الكبار من حملة الأسهم إثنان فقط أفراد ، والباقى شركات تأمين ، وترستات إستثمار ، وبنوك ، وسماسرة . . . حتى هذان المساهمان لا يملكان إلا ثلث الواحد فى المائة من رأس المال . كما أن العشرين الكبار من حملة الأسهم يمتلكون فى مجموعهم أقل من ٤٪ من رأس المال الفعلى .

ولا شك أن هذه حالة نادرة جداً . ولكن مما لا شك فيه أن طغيان الشركات المساهمة على كل ما عداها من أنواع التنظيمات الصناعية فى البلاد المتقدمة صناعياً يزداد يوماً بعد يوم [1] ، كما يقل بنفس النسبة تأثير رأس المال فى الإدارة – ولو أنه من بين المائتى شركة الكبرى التى درست حالتها لجنة الإقتصاد الأهلية الأمريكية سنة ١٩٤٠ تبين أن

---

(١) فى سنة ١٩٢٩ بلغت نسبة المنتجات الصناعية التى قامت بها الشركات المساهمة الأمريكية ٩٤٪ من الإنتاج الصناعى الوطنى (أنظر بيرك وميتز .

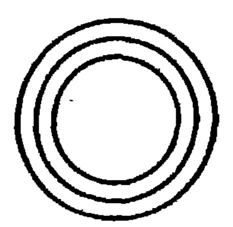
Berle & Means: The Modern Corporation and Private Property, MacMillan, N. Y. 1933 p. 29 .

ستين شركة فقط هي التى لا تأثير ظاهراً فيها لرأس المال على الإدارة [١] .

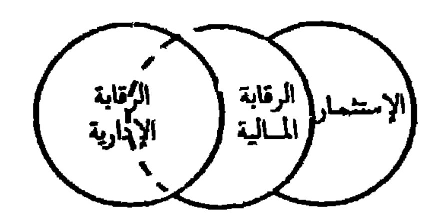
(٣) ومع أن الإنتاج المعاصر تسيطر عليه اليوم الشركات المساهمة الكبرى ، وأن المشروع الصغير أو شركات التضامن التى قوامها الملكية الفردية ومسئولية الأشخاص تختفى بالتدريج وبنسبة تتفاوت فى كل دولة بتفاوت تقدمها الصناعى ، فإن المشروعات الفردية على النحو الذى وصفنا لم تختف تماما من المسرح حتى فى أكثر البلاد تقدما فى الصناعة . لهذا فإنه ليس لنا أن نتصور أن مدير الأعمال المالك فى المشروعات الصناعية والتجارية قد انقرض تماماً. فلا يزال بعض أصحاب الأعمال حتى اليوم يتولون بأنفسهم إدارة مشروعاتهم الكبيرة الواسعة ، كما أن الإنتقال من النظام الرأسمالى القديم فى إدارة الأعمال إلى النظام الوظيفى الحديث لم يتم بشكل كامل . إلا أنه لا شك أن عدد الملاك المديرين فى الأعمال الصناعية والتجارية يتناقص بسرعة هائلة نسبياً ، ويدير معظم هذه المشروعات اليوم رجال تفوض لهم سلطة تختلف فى نوعها ومدى إطلاقها لهم ، كما يزاولونها بشروط مختلفة أيضاً .

فإذا لم نستطع أن نقول إننا قد انتقلنا تمام الإنتقال فى إدارة الأعمال من نظام الملكية التامة حيث يكون من حق صاحب العمل الإستئثار بالسلطة الإدارية التى يخولها له حق الرقابة المالية على المشروع بوصفه مشروع استثمار لأمواله الخاصة . . . . . إلى نظام

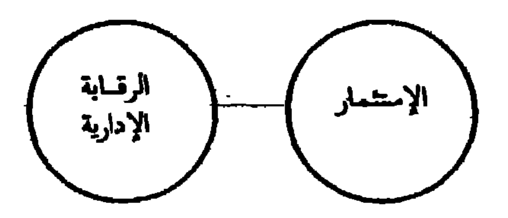
1 - Goldsnith (Reymond W.), Parmelee (Rexford C.) and Others : The Distribution of Ownership in the 200 Largest Non - financial Corporations, U. S. Congress, Temporary National Economic Commitee, Investigaton of Concentraion of Economic Power. Monogr. 29 (Washington U. S. Govern. Printing Office (1940) ' See Moore - pp. 54, 55.



(١) الملكية التامة : وفيها تتداخل حقوق الإستثمار ، والرقابة المالية : والرقابة الإدارية .



(٢) الرقابة المالية : وفيها يسمح تركيز ملكية رأس المال بوجود « مراكز رقابة » قد تتداخل أو لا تتداخل مع الرقابة الإدارية .



(٣) الإنفصال التام : وفيه يمنع تفتت رأس المال بين كثرة المساهمين أية رقابة مالية ، وتقتصر الإدارية على المسئولية القانونية أمام المساهمين .

(شكل ١) درجات إنفصال الإدارة عن الملكيه (١) .

---

(1) Moore (Wilbert E.) : Industrial Relations and the Social Order, Mac-Millan, N. Y. 1951, p, 57.

الإنفصال التام بين العمل (كانتاج وإستثمار) والرقابة الإدارية – هذا الإنفصال الذى هو أقصى ما نطمح إليه لصالح العلاقات الإنسانية فى الإدارة . . . إذا لم نستطع أن نقول إن هذا الإنتقال من أول النظامين (الملكية التامة) إلى الآخر (الإنفصال التام) قد تم واكتمل ؛ فإننا نستطيع أن نتبين أننا فى مرحلة وسطى تقل فيها سلطة رأس المال (وبالتالى صاحب العمل، أو من حل محله من الممولين أو المساهمين) على العمل ، وأن مراكز الرقابة المالية التى تبيح للمساهمين والممولين الكبار التدخل فى الإدارة والتأثير فى سياسة المشروع تقل يوما بعد آخر ، وتختلف من شركة إلى أخرى تبعاً لاتساع حجمها وكثرة مساهميها ونسبة الحصص التى يملكها كبار المساهمين، كما تختلف فى بلد عنه فى الآخر تبعاً للتقدم الصناعى واستمرار إحلال شركات الأموال المساهمة محل شركات الأشخاص أو التضامن . فتأثير الملكية ورأس المال فى الإدارة وسلطانهما على اليد العاملة لا شك أنهما فى طريقهما إلى الزوال بالنسبة للإنتاج العالمى فى معظمه وللشركات الصناعية والتجارية ككل – وهى التى يعنينا أن ندرس إدارة الأعمال بالنسبة لها . أما المشروعات الفردية والإستثمار الخاص الصغير الذى لن يختفى من القرى أو جهات الإنتاج العائلى أو المحلى (الذى هدفه أن يكفى حاجة أفراده) فهذه لا يعنينا أمر الإدارة بالنسبة لها ، فهى – كما سنرى – أصلح حالات العمل الإنسانى لإشباع حاجات الأفراد القائمين بها، وليس فيها من التعقيد الإجتماعى أو مشاكل العمل ما فى منظمات العمل الصناعية الكبيرة المتطورة.

فالإنتاج العائلى أو الحرفى – كما سنرى – لا تثور بشأنهما مشكلة إدارة الأعمال – وبالتالى لا حاجة بهما لسيكولوجية إدارة الأعمال ؛

لأن كلا منهما - كما سنرى أيضاً [١] - يشبع حاجات أفراده النفسية - أما الإنتاج الآلى الذى هو نتيجة الثورة الصناعية (١٧٦٠) فهو الذى إحتاج إلى ثورة إدارية (١٨٨٠) كما يحتاج اليوم إلى سيكولوجية إدارية . لقد اقتضى التطور الثورى فى العمل الصناعى والتجارى الذى يتمثل فى كبر حجم المشروعات وضخامة رأسمالها وتعقد وظائفها . . . أن تصبح الإدارة فنا- بل علما - يتطلب من الأشخاص الذين يقومون به قدرات خاصة وسلوكاً معيناً ، كما اقتضى أن تنقلب الإدارة من مجرد إصدار الأوامر والرياسة والسلطة القائمتين على حق الملكية وإستغلال الثروة الخاصة . . . إلى عمل وظيفى تعليمى وتوجيهى إرشادى يقوم به متخصص فى فن قيادة الجماعات leadership خبير بالتوجيه والإعداد المهنيين ، يؤجر على القيام بوظيفته فى حدود ما يفيد العمل من هذه القدرات . وكان من نتيجة هذا أن إنسحب أصحاب الأعمال بالتدريج من وظائف الإدارة الفعلية ، وأصبح القليل من المديرين التنفيذين executives أو الإداريين managers من أصحاب المشروع أو مموليه أو المساهمين فيه مهما كانت حصصهم فى المشروع أو عدد الأسهم التى يمتلكونها . وإذا علمنا أن عدد حملة الأسهم فى الشركات الكبرى اليوم يقدم بالآلاف (فقد وصل فى شركة جنرال موتورز بأمريكا إلى ما سبق أن رأينا . وهو فى شركة التلغراف والتليفون الأمريكية أكثر من هذا [٢]) - تبين لنا إذن أن عدد المديرين الفعليين الذين ينتمون بأصلهم إلى أسر المساهمين قد نقص كثيراً ، ويقدر مسح حديث قامت به جامعة شيكاغو هذا العدد بما لا يزيد على ٨٪ ، كما

---

(١) أنظر الفقرتين الأولى والثانية من الفصل الخامس فى دوافع العمل .

(2) Marrow (Alfred) : Making Management Human, McGraw Hill Book Inc. N. Y. (1957) P. I I .

يقول التقرير عن هذا البحث أيضاً إن أقارب أصحاب المشروعات أو حملة الأسهم يشغلون المراكز الرئيسية فى الجماعات الصغيرة لا مراكز الرياسة الكبرى أو فى المجموعة الكبيرة ، وحتى الذين يشغلون مراكز عليا منهم يشاركهم فى سلطاتهم ومزاولة وظائفهم مديرون معينون . وهكذا انفصلت إدارة الأعمال بالتدريج عن ملكية العمل الصناعى أو التجارى - مما ترتب عليه أن فقدت كلمة رأسمالى capitalist الكثير من دلالتها عن نظر قضايا العمال ، لأن مشاكل العمل الصناعى والتجارى اليوم لم تعد خصومات أو خلافات بين العمل ورأس المال labor and capital issues بل مسائل إدارة أعمال labor.management affairs .

من هذا يتبين أن تناول مشكلات العمل اليوم قد أصبح - من جميع نواحيه - تناولاً مهنياً professional لأن المدير « الإدارى » manager أو التنفيذى executive قد أصبح فى أغلب الأحيان رجلاً يقوم بوظيفة الإدارة ، وليس مالكاً للمشروع أو حتى مساهماً فيه ، وقد وصل إلى مركزه بالجدارة والكفاءة الشخصيين by his own merit لا بقرابته لرب العمل أو علاقته الأسرية بأحد المساهمين . وهو يشغل هذا المركز طالما عادت إدارته له بأكبر أرباح للشركة دون أن تتحمل إلا بأقل التكاليف . ودوره فى العمل دور وظيفى functional مكتسب acquired بالقدرة والمهارة لا بوراثة تلقاها دون استعداد أو جهد وستنتقل منه يوماً ما بنفس الطريقة إلى أبنائه وأحفاده . كما أنه لن يشغل هذا المركز مدى الحياة ، وليس وجوده مؤبداً فيه : فقد يعتزله يوماً أو يعزل منه ، وعلى أى حال فإنه سيحال منه إلى التقاعد عند بلوغه السن - رضى ذلك أم كره .

(٤) ونحن نسجل أن هذا التطور الرائع فى تخليص الأعمال من إدارة أصحابها وإسناد هذه الإدارة إلى موظفين محترفين تطور ضخم .

فى سبيل تقدير ثالث ثلاثة العناصر الرئيسية للعمل : الخامات ، والآلات ، والأيدى العاملة - نعنى أنه بدء الإهتمام بالجانب الإنسانى فى العمل . فالآلات والمواد الخام عنصران واقعيان فى العمل لا يمكن إلا أن يوفرهما بذاتهما ، أما العامل فهو عنصر رمزى - أى ليس مطلوباً لذاته ؛ بل لوظيفته ، وسد الخانة ، أو أداء الخدمة التى يقوم بها فى جهاز العمل المعقد الكبير - طالما أن (الخانة) يشغلها كائن من كان ، وكلما خرج عامل تقدم للحلول محله كثيرون ، والعدد الإجمالى للعمال المطلوبين للمصنع مستوفى .

وقد كانت الظروف الإقتصادية وتقدم الصناعة الآلية من شأنهما المساعدة على إهدار كل قيمة للإنسان أكثر وأكثر ، وأن يظل للعامل أقل نصيب من الإهتمام من جانب رب العمل . فقد كان هو العنصر من عناصر العمل الصناعى الأكثر توافراً فى السوق . فإن ندرة المادة الخام ، أو اختفاءها لوقف الإستيراد ، أو حالة الحرب ، أو احتكار منافس قوى لها . . . كل هذا يهدد العمل بالتوقف ، كما أن تعطل توسيع مصنع بسبب إنتظار وصول آلات يطلب تشغيلها ، أو لعطب بعض الموجود منها . . . كل هذا إنما يكون على حساب أرباح المشروع . أما بالنسبة للأيدى العاملة ، فقلما حدث - إلا فى حالات الإضراب الجماعى - أن تعطل مصنع بسبب نقصها ، أو انعدامها، بل على العكس من هذا كانت متوافرة دائماً بأكثر مما يلزم [(١)] ، وما أيسر ما يمكن أن يستبدل بالعامل المفصول ، أو المتوفى ،

---

(١) أنظر عدد العمال المتعطلين المقيدين وطلاب العمل ونسبتهم المئوية إلى القوة العاملة فى إتحاد جنوب أفريقيا وكندا وشيلى وبورتوريكو والولايات المتحدة وبعض بلاد آسيا وأوربا من سنة ١٩٣٢ حتى ١٩٥٦فى الكتاب السنوى Statistical Yearbook الذى=

أو المستقيل غيره وغيره . . فالعدد اللازم لتشغيل مصنع أو مشروع تجارى هو يحصل عليه دائماً ، من أجل هذا ثبت فى الأذهان رمزية العنصر الإنسانى فى العمل وكونه مجرد خانة تسد ، وأداء يقوم به أى شخص ؛ دون إهتمام بمن يكون هذا الشخص ، ما دام هناك الأجر - الأجر الذى يساوم فيه رب العمل زيادة ونقصاً تبعاً للعرض والطلب الذى جعل من العامل سلعة يوفر المشروع من آلاف الوحدات منها مالا يضن به على آلة أحدث أو مادة أجود . وكثيراً - بل دائماً - ما كان العرض فى الأيدى العاملة أكثر من الطلب . فإن إحلال الصناعة الآلية محل العمل اليدوى قد وفر الآلاف من هذه الأيدى . والسكان فى أى بلد يتزايدون بنسبة لا تستطيع أن تستوعبها المشروعات مهما توسعت [1] ، فالبطالة لازمة من لوازم الصناعة الآلية ، والموجود من العمال أكبر بكثير مما هو مطلوب فعلاً . والإنتاج يغرق الأسواق بما يتعين معه التريث فى العمل ليتعادل الثمن نتيجة تعادل العرض والطلب فى السلع والمنتجات . وكان طبيعياً إذن أن يكون العامل من بين مقومات العمل الثلاثة أقلها شأنا ؛ بل ألا يصل فى نظر أصحاب الأعمال ومديرى المشروعات إلى مرتبة الآلة أو المادة الخام .

= يصدره مكتب الإحصاء التابع للأمم المتحدة - قسم الشئون الإجتماعية والإقتصادية ، نيويورك ١٩٥٧ص ٧٣ ؛ حيث لم تنعدم البطالة تقريباً إلا فى سنوات الحرب العالمية الثانية ١٩٤١ - ١٩٤٥ بينما البطالة موجودة فى الميدان الصناعى وفى جميع الدول بنسب متفاوتة - هذا عدا البطالة بالنسبة للعمال غير المقيدين فى مكاتب العمل وعدا البطالة المقنعة خصوصاً فى البلاد ذات الإقتصاد الزراعى .

(١) راجع فى تزايد السكان فى مختلف القارات ونسبة ،هذه الزيادة. كل عشر سنوات من ١٩٢٠ حتى ١٩٥٠ الكتاب السنوى للأمم المتحدة - مكتب الإحصاء قسم الشئون الإجتماعية والإقتصادية (١٩٥٧) ص ٣٥ .

ولو أنك تناولت بالتحليل والفحص عقلية أصحاب الأعمال فى ذلك الحين لتقف على ما يجرى فيها من الإهتمامات ، لم تجد غير الربح أولاً وأخيراً ، وما يتأثر به هذا من ضرورة الإلمام بأسعار السوق الجارية يوماً بيوم ، ومركز المنافسين ومدى خطورتهم على المشروع وطرق التغلب عليهم أو توجيه الضربة القاضية لهم ، وكيفية الحصول على المواد الخام بأقل كلفة ونقلها بأيسر مشقة ، وإختزان ما يلزم من هذه المواد لسنوات أو ظروف طارئة مستقبلة إن كان ثمنها يهدد بالإرتفاع ، أو عدم طلب أكثر من القدر الضرورى للإنتاج إن كان العكس . . . وفحص الطلبيات الواردة من العملاء، وبحث مركزهم المالى ، ومدى إمكان الثقة بملاءتهم ، وإمكان توسيع المشروع للوفاء بحاجة هؤلاء العملاء . . .

أما هل العامل مستريح أو متعب ، مكتف أم محتاج ، راض أو ساخط، مريض أم سليم . . . وهل يمكن أن يقوم بإنتاج أكثر لمصلحة المشروع ذاته عن طريق المكافأة أو التشجيع . . . وهل ينبغى أن يعهد به إلى خبير مهنى يتولى إعداده وتعليمه أداء أكبر عمل يبذل أقل جهد . . . فهذا كله ما لم يكن يفكر فيه صاحب العمل أو يخطر له على بال . إنه يرسم جملة أرباحه فى حدود القدرة الحالية على الإنتاج ، وبتقدير أثمان المواد والأجور والآلات. فالعمل الذى تدفع لقاءه الأجور عنصر ثابت لا داعى للتفكير حتى فى زيادته، بل إنه يقاس بالزمن فى علاقته بالحركة تمهيداً لتحديد الأجر .

لهذا قلنا فى مطلع هذه الفقرة إننا نعتبر فصل الإدارة عن الملكية تطوراً خطيراً فى سبيل تقدير الجانب الإنسانى فى العمل . لأن إحلال المدير المحترف الذى تبقى إدارته رهينة بقدرته على استغلال مختلف عناصر العمل سوف يهيىء للإهتمام بهذا العنصر المهمل كوسيلة لنجاح

أولاها فيزيقية مادية . والثانية فيزيولوجية عصبية ، والثالثة نفسية إجتماعية - أى أنها إنتهت إلى ما كان يجب أن تبدأ به ، ولو لم يكن العمل الإنسانى قد نظر إليه هذه النظرة المادية الآلية وبحثت فى شأنه منذ البدء العوامل الإنسانية ، لتوفر الباهظ من النفقات والكثير من جهد الإخصائيين والباحثين . لا شك أن بحث العوامل الفيزيقية أيسر بكثير من دراسة العوامل الإنسانية - لسهولة عزل متغيراتها وإخضاعها للملاحظة والضبط الدقيق والإستعانة فى ذلك بالأجهزة . . . ولكن ليس معنى هذا أن تتناول المعنويات بالدراسة الكمية ، أو تحاول الخروج منها بنتائج العلوم الطبيعية . إن كل ما هو إنسانى فى جوهره لا بد من البدء بالجانب الإنسانى فيه ؛ لأن الآلات مهما تقدمت ، والصناعات والإختراعات مهما ازدهرت ونمت ؛ ليست إلا وليدة فكره وثمرة قريحته . فهى منه وإليه ، ولا ينبغى أن تسبقه أو تقدم عليه ، لأنها كما احتاجت إليه فى الأصل لاختراعها لا تزال تحتاج إليه لتشغيلها وإدارتها والتجديد أو التعديل فيها . وإذا ما كان العامل الإنسانى مشتركاً بأقل نصيب مع عوامل أخرى مادية أو آلية ؛ فلا بد أن يكون له الإعتبار الأول . . . وعلى كل حال ، ليكن الأخير فى النظر إليه ودراسته ، فإنه بهذا يكسب أكثر : فائدة استبعاد غيره على أساس ، والوصول إليه هو بعد طول مطاف .

فمنذ ست وثلاثين سنة قام البحث فى مصنع هو ثورن لتحديد أثر كمية ونوع الإضاءة quautity and quality of illumination فى كفاية الأفراد الإنتاجية ، وفى مقابل مجموعة ضابطة control group تعمل فى ظروف إضاءة لا تتغير تقريباً جعلت مجموعة تجريبية أو اختبارية test group أخرى تعمل فى ظروف إضاءة متغيرة فى الزيادة من ٢٤ إلى ٤٦ إلى ٧٠ شمعة قدم ، وفى النقص حتى ٦ر٠ - شمعة قدم - أى ما يعادل ضوء القمر الطبيعى . وإنتهت هذه التجربة إلى السلبية المطلقة

بالنسبة للمتغير موضوع البحث ، فالإضاءة وحدها وفي ذاتها لا أثر لها على الإنتاجية ، وإنما يكون لها الأثر في حالة تدخل عامل نفسي آخر ، كالتخيل imagination ، أو الوهم الناشيء عن الإيحاء Suggestion -وهذا عجيب ، فالزيادة أو النقص الفعليان الملموسان والمتغيران إلى أقصى الحالات علوا وانخفاضاً لا يؤثران في الإنتاجية [1] بقدر ما يؤثر الايعاز إلى العمال بأن الإضاءة قد زيدت (وهي لم تزد) ، أو أنها قد أنقصت (وهي لم تنقص). حقاً أنه في حالة الإيحاء بالزيادة قد لا يحدث تغير كبير بالزيادة في الإنتاجية ، وكذلك في حالة الإيحاء بالنقص قد لا يحدث تغير كبير بالنقص في الإنتاجية ، ولكن - كما قلنا - لا أهمية كبيرة للفروق الكمية إلى جانب ما ظهر في الحالة الأولى من تعليقات الإستحسان والإمتنان على تحسين الإضاءة، وفي الحالة الثانية من شكاوى وتظلمات من أثر إضعاف الإضاءة الموهوم في الإنتاج .

ويعجبنا وصف روثلزبرجر لأمثال هذه التجارب - التي تدرس الإنسان دون أن تتضمن برامجها الحصول على معلومات إنسانية ، فتتناول المواقف الإنسانية بخطة غير إنسانية - بأنها تجارب لولبية screwy - إذ كيف يحصل الباحثون على معلومات إنسانية ، وكل همهم ينحصر في تغيير (فولتات) مصابيح الإضاءة ، والعكوف على رسم منحنيات متوسط الإنتاج ؟ إن هذا بحث لا يمكن أن يفضي إلى دلالة إنسانية . وهم الذين كانوا ملتوين في دراستهم لا النتائج ، أو الأشخاص موضوع التجربة . إن النتائج صريحة في أن الإضاءة وحدها كعامل فيزيقي لا تؤثر في الكفاية (الإنسانية) ، والأشخاص

---

(1) Roethlisberger (F . J) : Management and Morale, Harvard Univ. Press, 1955 - p 10 .

يحتمل أيضاً أن التجربة لم تحكم ضبط ظروفهم من حيث ما ترتب من نتائج على ضرورة شعورهم بأنهم فى حالة تجربة - ولكن هذا طبيعى بالنسبة لهم بوصفهم (أناساً) ؛ وجدير بأن ينبه بدوره لأهمية العوامل النفسية فى الموقف. لقد خامر أذهان البعض من الباحثين منذ البدء الشك فى أن يكونوا قد اخطئوا الطريق إلى دراسة الدوافع الإنسانية ببحثهم عن أثر عامل فيزيقى كالإضاءة ، وأن مجرد ربط متغير مادى كالإضاءة بالكفاية الإنتاجية يغفل كل معنى إنسانى فى موقف العمل الإنسانى . لقد كان الباحثون لولبيين لا شك ، بمعنى أنهم لم يراعوا فى سلوكهم التمشى مع القيم الإنسانية للموقف الإنسانى الذى أوجدوا فيه أنفسهم . ولكنا نرحب بهذه اللولبية التى تجعلهم لا يصلون إلى الحقائق إلا لاهثين gasping - بتعبير روثلزبرجر أيضاً نقلاً عن استيوارت شيز Stuart Chase (1) ، فإنهم إذا ما تكبدوا أكبر عناء ممكن فى الكشف عن أهمية العامل الإنسانى ؛ كانوا أكثر إهتماماً به ، وتقديراً له .

ومن شأن اللولبية حين تعود أدراجها ألا تستطيع إعتبار الخط المستقيم أقصر طريق للتراجع . بل هى تدور وتلف على النحو الذى تقدمت به . لقد ظن الباحثون أن فشل إيجاد معامل إرتباط بين الإضاءة والكفاية يرجع إلى تعقد المتغيرات الكثيرة التى تؤثر فى الموقف الإنسانى ، وبالتالى إلى إقتصارهم على بحث متغير واحد بدلاً من بحث عدة متغيرات فى وقت واحد . وإستأنفت الدراسات سيرها فى ربيع سنة ١٩٢٧ - حيث انتهت دراسات الإضاءة فى إبريل منه - وبمصنع هو ثورن ذاته بشيكاغو . استأنف البحث مسيره بعزل خمس عاملات عن بقية المصنع ليعملن فى غرفة إختبار خاصة ، هيئت لها

---

(1) Roethlisberger : Management and Morale , pp.7 - 11

كل « ظروف العــمـل المادية » conditions of work التى يمكن تمام ضبطها، ودقة قياس آثارها فى الإنتاج - مع إدخال متغيرات بين الحين والحين فى هذه الظروف لبيان أثر ما يجد منها فى الإنتاج ، وحرصت التجربة على دقة تسجيل ظروف العمل من حرارة ورطوبة ، وساعات العمل والراحة ، والنوم ليلياً لكل فتاة ، ونوع الطعام الذى تناولته فى إفطارها وغذائها وعشائها وكذلك دقة تسجيل الإنتاج بالزمن الذى تستغرقه كل فتاة فى تجميع مجدد التيار الكهربائى relay assembly [(١)] التليفونى المكون من أربعين قطعة . . دقيقة بدقيقة ، وبتسجيل أوتوماتيكى حتى لا يشعر العاملات بجو التجربة والإختبار . . . كما كانت هناك سجلات كيفية خاصة بكل فتاة ، وكان يكشف عليهن طبياً من وقت إلى آخر ، وعمل الفتيات على هذه الحال خمس سنين (حتى سنة ١٩٣٢) اشترك فى العمل على الملاحظة والدراسة خلالها عشرون ألف شخصاً ، وجمعت بعدها أطنان الأوراق من التقريرات (بما لم يحدث مثله فى العالم فى أية دراسة خاصة بملاحظة عدد محدود من الأشخاص هكذا) .

وأسفر هذا البحث الشاق الطويل الباهظ عن نتائج لا تقل سلبية عن نتيجة تجربة الإضاءة . لم تنجح أية محاولة ، أو طريقة إحصائية فى إيجاد معامل إرتباط بين أى من متغيرات ظروف العمل المادية أو الفيزيولوجية والعصبية المذكورة ، وبين كفاية الإنتاج ، ولا نجحت الحيل فى الكشف عن أيـة علاقة سببية بين عامل كالنوم مثلاً - حيث الشائع أن سهر ليلة لا يؤثر فى صباح اليوم التالى له بل اليوم الذى بعده - وقياس أثر السهر فى إنتـاج اليوم الثالث بعده .

Roethlisberger &, Dickson : Management and the Worker, Harvard Univ. (١) Press, 1950, P. 3.

(٦) على أن التجربة لم تعدم قبل أن تنتصف حياتها أن تكشف عن حقائق تشعر الباحثين أنهم ضلوا الطريق مرة أخرى . فبعد سنتين من العمل وقف الباحثون يتأملون موقفهم : لقد أدخلت التغييرات الكثيرة على مختلف ظروف العمل التجريبية ، سواء فى عدد ومدة وفترات الراحة ، وفى عدد ساعات العمل اليومى والأسبوعى . فمن فترتى خمس دقائق راحة : إحداهما فى الصباح ، والأخرى فى المساء ؛ إلى عشر دقائق ، فربع ساعة من حيث المدة ، وإلى ست فترات من حيث العدد - إلى نقص العمل اليومى نصف ساعة فساعة ، سواء فى موعد الإنتهاء ، أو بالتأخير فى البدء فى الصباح . . . إلى يوم عطلة أسبوعى السبت . . . ثلاثة عشر تغييراً فى ظروف العمل خلال السنتين الأوليين للتجربة - كان يقدم خلال أحدها طعام خاص أعد للعاملات خلال فترة الراحة . . .

وفى النصف الثانى من السنة الثانية - وكانت السعادة ترفرف على كلا الباحثين والعاملات المفحوصات : الباحثين لما يرونه من تأييد لافتراضهم أن التعب أكبر عامل فى تحديد الإنتاج - وها هو الإنتاج يتزايد باستمرار ، والمفحوصات لتحسن ظروف العمل ، وزيادة الأجر ، والرعاية ، والإهتمام التى يلقينها من الإدارة . . . فى نصف السنة الثانية الثانى ووسط هذه السعادة الغامرة بنجاح الدراسة إقترح أحد الباحثين المتشككين منذ البدء فى قيمة هذه المحاولات العودة على سبيل التجربة إلى النظام القديم (السارى فى بقية المصنع) نظام الثمانى والأربعين ساعة فى الأسبوع ، ودون فترات الراحة ، والمزايا التجريبية الجديدة . . . وكانت المفاجأة العجيبة هى أن معدل الإنتاج التجريبى المرتفع لم يهبط مستواه !

وكان التفسير الواضح لهذه الظاهرة التى أذهلت الباحثين أنهم إنما

يجربون على كائنات إنسانية لها ميولها وعواطفها واتجاهاتها نحو المصنع ، وأن الإرتفاع فى مستوى الإنتاج لم يكن لتغير ظروف العمل المادية التجريبية ذاتها بقدر ما جاء نتيجة الحالة النفسية والروح المعنوى المترتب على تغيير هذه الظروف وشعور العاملات باهتمام الإدارة بهن ورعاية الشركة لهن . وهذا ما جعل الإنتاج لا يتغير لمجرد الرجوع إلى النظام القديم . فالتعامل مع الإنسان غير التعامل مع الجماد الذى يدرسه العالم الطبيعى ، والذى لا يشعر أنه موضوع تجربة فيتأثر بهذا ؛ بل لا تتداخل فى دراسته متغيرات أخرى خاصة به غير عوامل الظروف المادية . فمع أن الباحثين لم يريدوا من العاملات المفحوصات أن يستجبن للتجربة عليهن استجابة خاصة (لأن ذلك ليس فى صالح نتائج التجربة التى لا شك أنها تصبح زائفة وخاطئة) ؛ بل أن يستجبن بوحى من الشعور الطبيعى بالموقف وما يطرأ عليه من تغير ؛ إلا أن العوامل السيكولوجية التى لم يرد الباحثون أن يكون لها تأثير على التجربة - بل حاولوا عزلها كمتغير - لم تلبث أن فرضت نفسها فى صورة النتيجة النهائية . إن تغييرات ظروف العمل المادية لم يكن لها فى ذاتها الأثر الذى كان للحالة السيكولوجية الناشئة عن التغيير ، والروح المعنوى الذى أدى إلى ارتفاع مستوى الإنتاج وعدم هبوطه بالعدول عن التغيرات المادية إنما يرجع إلى ما خلقته ظروف التجربة من إشباع لحاجات نفسية واجتماعية كاستشارة العاملات فى كل تغيير يراد إدخاله ، ونبذ الخطط والأفكار التى لا تلقى قبولاً لديهن ، ومقابلتهن فى غرفة نائب المدير للتحدث معهن فى شأن الخواطر والآراء التى يرينها ومشاعرهن إزاء التغيير الجديد . . . ولما كان لهن من حرية الكلام أو الخروج أثناء العمل ، والكشف الطبى على صحتهن والتأكد من راحتهن وتنفيذ المطالب والآمال التى يردنها وإزالة الخوف والمتاعب التى يشكين منها . . . وبالجملة ما أحدثته التجربة من بين ضوابطها من تغير الجو الإجتماعى

لموقف العمل تغييراً كلياً - هذا التغيير الذى كان أهم بكثير من متغيرات التجربة الأصلية التى أرادت أن تحققها ؛ وكذلك لاستبدال الباحثين القائمين بالتجربة بطبيعة الحال بالملاحظين والرؤساء العاديين للمصنع - أى لتغيير قيادة الجماعة العاملة إلى قيادة أكثر ديمقراطية بل حرصاً واهتماماً بالمعانى الإنسانية الكاملة .

ولم يكن بعد هذا بد من أن يغير الباحثون طريقة تناولهم للبحث تغييراً كلياً - فالعوامل الفيزيقية (الإضاءة والحرارة والرطوبة . . .) والفيزيولوجية أو العصبية (التعب والراحة والغذاء والرعاية الصحية . . .) لا أثر لها مجرداً عن العوامل السيكولوجية التى تنشأ عنها . وبعبارة أخرى إنها كظروف مادية للعمل تؤثر فى الإنتاجية بطريق غير مباشر . أما الطريق المباشر الذى تتأثر به الكفاية فى الإنتاج فهى العوامل النفسية والإجتماعية التى يهيئها جو العمل ، والتى تجعل من المنظمة الصناعية جهازاً من الميول والعواطف والإتجاهات a system of sentiments and attitudes يكونه العمال لأنفسهم - أو هو يتكون من مجموعهم كأفراد - ويقوم كتنظيم اجتماعى غير رسمى أو شكلى .informal organis يقابل ويفوق فى الأهمية بكثير التنظيم الشكلى [١] . والخرائط الرسمية ولوحات التوزيع التى تضعها المنظمة لرسم سياستها وبيان خططها وتوزيع السلطات والمسئولية بين رؤسائها ومرءوسيها .

لقد أدرك باحثو غرفة الإختبار فى مصنع هو ثورن بعد جهد جهيد أن وسائلهم فى البحث التى أعياهم إعدادها وصياغتها وتطبيقها ليست مجدية . وأن لابد من إعداد وسائل جديدة لتناول المواقف الإنسانية بتعقيدها وتركيبها الذى لا يمكن تحليله إلى مجرد علة ومعلول أو متغير

---

(١) Barnard (Chester) : The Functions of the Executive pp. 223 - 224, .

تابع وآخر مستقل . كما تبينوا أن من الخطأ دراسة العمل على أساس التعب؛ لأن التعب بالمعنى الإنساني هو « الشعور بالتعب feelings of fatigue » [1] أو علاقته بالأجر لأن الإنسان ليس مجرد كائـن إقتصـادى economic man (كما سنرى بعد فى دراسة دوافع العمل) . فالعمل الذى سيقدمه العامل للمصنع بإخلاص وتعاون ليس مقابلاً للأجر أو مقاومة للتعب ؛ إنما هو نتاج شعوره بالرضى عن عمله ، والتعاون مع زملائه ، والإتصال والتفاهم مع مرءوسيه ، وخلاصة تاريخ حياته الماضى من حيث ما علق به من خبرات ، وآماله ومصالحه المستقبلة ومدى تأثر ذلك كله بالأمن والإطمئنان فى موقف سلوكه الحاضر . فالإنسان فى موقف العمل مجموعة عوامل سيكولوجية تتفاعل داخل جهاز اجتماعى social setting وعلاقات إجتماعية . وأى تعامل معه أو دراسة له على غير هذا الأساس من النظر أو الإعتبار مضيعة للجهد والجدوى .

(٧) والناس لا يعملون للأجر . فالعجيـب فيمـا يتعلـق بالأجر wage كحافز للإنتاج ومحرك للنشاط أن المجتمع الصنـاعى هو الذى خلقـه وجعل منه الصورة الرمزية للعمل والجزاء المادى عليه ثم عاد فقـال بأنـه حافـز، وآمن بما أسماه نظام الحافز النقدى [2] money incentive system وراحت النظريـات التقليديـة فى دوافـع العمـل الإنسانى تفسـر حافـز الأجـر أو الحـافز النقـدى هـذا على محمليـن [3] : فمـرة تميل بـه إلى هـدف إيجابى هو المصلحة الذاتية self interest التى تجعـل من العمـل

---

(١) Roethlisberger & Dichson : Management and the Worker p. 570.

(٢) Leavitt (Harold J.) : Managerial Psychol. Chicago, 1958 p. 171.

(٣) Moore : Industrial Relations . . . p. 253.

وسيلة باطنية لاغنى عنها بل مرغوباً فيها ، ومرة تميل به إلى ناحية سلبية هى تجنب العوز والفاقة - مما يجعل العمل حينئذ شراً لا بد منه . وأحدهما أو الاخر كهدف تلزمه نقود كوسيلة . .

ولعل من الواضح فى هذا التفسير أنه يهدم النظرية التى قام لمساندتها بدلاً من أن يعمل على تأييدها . فقد جعل هنالك - سواء فى حالة الهدف الإيجابى والهدف السلبى - غاية أسمى وأبعد من الوسيلة . فالحافز النقدى لا قيمة له فى ذاته ، إلا أن يشبع غايات أخرى . وإنما أصبحت له هذه القيمة لأنه وحده من بين كافة أنواع الحوافز الذى تتعامل به لإشباع الحاجات المادية [1] ، ولأنه الحافز الوحيد أيضاً الذى يسلم ويتسلم ، ويعد ويتبادل . ولكن هذا لا يعنى أن أهميته تعدل ، أو تفوق ، الحوافز المعنوية والحاجات المجردة الأخرى التى هى جوهر الدوافع الإنسانية فى العمل وفى التعلم وفى كافة أنواع السلوك كما سنرى .

إلا أن مما ساعد على تثبيت فكرة الحافز النقدى أنه فى مجتمعنا الحديث ليس من السهل فصل المركز الإجتماعى للشخص عن المركز الإقتصادى - لإرتباط الوظيفة بالمركز ، ومستوى المعيشة بالأجر أو المرتب . وإذا كنا فى حالة الأجر على العمل بالقطعة piece rate فلا شك أن العامل يشعر بالرابطة الوثيقة بين معدل الإنتاج زيادة ونقصاً ، وزيادة الأجر أو هبوطه إلى حد الخصم أو الفصل - فضلاً عن التأنيب والإنذار اللذين يسبقان الفصل . ولا تخلو خبرة العامل وثقافته المهنية من الإلمام بحالات مشابهة سابقة كثيرة تجعله يخشى أن يتكرر موقفها بالنسبة له . وقد استقرت هذه (الأيديولوجيا) الصناعية

---

(١) Barnard; The Functions of the Executive, pp . , 42 -

في أذهان العمال - على خطئها - بحيث سجلت دراسات روثلزبرجر [1] الكثير منها . فإذا كان العامل نفسه يعترف بأن دافعه للعمل ألا يقل الأجر عن المعدل - إن لم يزد - أو يؤدى التقصير فيه إلى التأنيب ، أو الخصم ، أو الفصل كما حصل لفلان أو فلان ؛ فهذا اعتراف من العمال إذن بقيمة الأجر كحافز أساسي ، واعتراف قانوني لاحاجة بعده إلى شهادة أو تحقيق .

ونحب أن نوجه النظر إلى أن السلوك الإنساني - خصوصاً في المجتمعات المعقدة الحديثة - أعقد من أن يؤخذ فيه برأى صاحبه . فإن الحياة الإجتماعية والإقتصادية الصناعية قد عقدت العلاقات الإنسانية وشابكت المصالح الفردية وفرقت الميول والأهواء بحيث يتعذر على الشخص أن يدرك لماذا يسلك على هذا النحو بدلاً من الآخر ، ولماذا فعل كذا بدلاً من أن يفعل كيت ؛ وبحيث إنه يسلك كيفما اتفق ثم يبرر سلوكه بعد ذلك بما يحضره من حجج أو أعذار .

فالذى يحدث عادة في إضرابات العمال مثلاً أن تطغى موجة من السخط أو الغضب فيخرجون مضربين ، ثم يتلفتون حولهم باحثين عن مطالب يعلنونها كحجة للإضراب . ولما كانت الدوافع الأساسية الباطنة للغضب إما أنهم غير شاعرين بها (كأن تكون عقد إضطهاد أو حرمان أو ضغط في جو العمل) وإما أنه لا يمكنهم التعبير عنها أو التذرع بها (ككراهيتهم للرئيس أو عدم اطمئنانهم على مستقبلهم) ؛ فإنهم يلجئون إلى الأعذار والمبررات التي يسهل صياغتها كالمطالبة بتخفيض ساعات العمل أو رفع الأجور. فالغالب إذن ألا تكون هذه المطالب قد جالت بخاطرهم عندما أعلنوا

---

(1) Roethlisberger (F. I.) and Dickson (William J.) :
Management and theWorker, 10th Print., Harvard (1950) P. 332 .

الإضراب أو أن تكون على الأقل مطالب ثانوية تخفى وراءها دوافع أعمق ؛ وترمز فى حقيقتها لحالة من السخط والإستياء لا يستطيع العمال الافصاح عنها وقد لا يكونون شاعرين بها من حيث هى دوافع باطنة : وما المطالب الإقتصادية هذه إلا تغطية للموقف وبلسم للنفوس الثائرة والأنوات التى تعانى من الضغط أو الحرمان من إشباع حاجاتها المعنوية . لهذا فإنه لا ينبغى الوثوق بما يدلى به العمال خاصاً بدوافعهم ، ولا الركون إلى ما تشير إليه الإحصائيات التى قامت بها مصلحة العمل الأمريكية (١٩٤٨) من تفوق الدافع الإقتصادى كسبب للإضراب ، حيث جاء فيها أن ٧٣,٩٪ من إضرابات العمال بالولايات المتحدة تتضمن مطلبى رفع الأجور وخفض ساعات العمل [١] .

لا شك إذن أن نظرية الأجور كحافز أو دافع للعمل أكذوبة إقتصادية فرضها المجتمع الإقتصادى على العامل فجعله يؤمن بها وعاد هو فصدقها ونسى أنه مخترعها .

لقد ربط أصحاب الأعمال الصناعية ومديروها ظاهرة تعقد الحياة الإجتماعية والأساس المادى الذى أصبحت تقوم عليه ، وزيادة السكان الذين لا يجد معظمهم حد الكفاف bare existence level [٢] وتزايد مطالب الحياة المادية باستمرار ؛ وحاجتهم هم أكثر من الطبقات المتوسطة أو الدنيا إلى أن يشبع نهمهم من المال لتمويل مشروعاتهم . . . ربطوا هذا كله بحاجة إنسان الطبقة الدنيا أو الوسطى إلى العمل ، فراحوا

---

(١) Stagner (Ross) : Psychological Aspects of Industrial Conflict, Motiva-tion, Personnel Psychol, (1950) - reprinted in : Karn (Harry W.) and Gilmer (B. Von Haller) : Readings in Industrial Psychology, McGraw Hill, N. Y. 1952 pp. 1 - 11 .

(٢) Barnard : The Functions of the Executive. p. 143.

يجعلون حافز الأجر كل شيء بالنسبة للعامل أيضاً . وشجعهم على هذا الإعتقاد ما رأينا من اعتراف العمال أنفسهم بالدافع الإقتصادى ، حين لا يجدون ما يعبرون به عن استيائهم النفسى ؛ كما أيدت الدراسات التى أجريت على العمال فى أحاديث شخصية معهم هذا الرأى . إن أغلوطة الأجر أو الدولار dollar fallacy [(١)] أو أكذوبة الإنسان الإقتصادى homo oeconomicus [(٢)] ما هى إلا خرافة لا يعقلها إلا الذين يرون فى الإجتماع الإنسانى مجرد ظاهرة إقتصادية . أما الذين لا يرون وظيفة المجتمع مجرد الإنتاج المادى للسلع والخدمات ، بل يقدرون مظاهر الحياة النفسية والإجتماعية الأخرى ، فلا يعقلون بالنسبة للفرد أن تكون وظيفته مجرد كسب الأجر أو الحصول على النقود . وأيما فرد كان هذا هدفه من الحياة الإجتماعية فلا شك أنه مريض ، لأن أساس التنظيم الإجتماعى إيجاد العلاقات الإنسانية التعاونية والعاطفية والدينية والجمالية . . . والسلوك الخلقى والتوافق الإجتماعى .

ويقول مور إن علماء الإجتماع قد استعانوا بالسحرة والشياطين والوعاظ المبشرين ليقهروا نظرية « الإنسان الإقتصادى » بما لا نحتاج معه إلى مزيد من الإضافة . فالناس يعملون للأسباب العديدة التى تشبع مختلف ميولهم وحاجاتهم — سواء فى موقف العمل ذاته وفى نتائجه النقدية وغيرها . وبديهى أن المجتمع الإنسانى لا يمكن أن تكون وظيفته مجرد إنتاج السلع ، بل ولا إنتاج « الخدمات » على النحو العقلى الموجه المحض . ومثل هذا ينبغى أن يقال فى الفرد من حيث أن اهتمامه

---

(1) Stagner : Op. cit. P. 2 (as reprinted in Karn & Gilmer) .

(2) Moore : Industrial Relations . . . P. 254 and Roethlis berger and Dickson : Manag. and the Worker P. 532 .

بالمال ليس إلا واحداً من اهتماماته المتعددة ، ولولا هذه الصفة فى الطبيعة الإنسانية ما وجدنا هذا الطابع الأدبى وتلك التربية الخلقية والدينية وتنمية الذوق الفنى . . . فى عملية التنشئة الإجتماعية وتطبيع الطفل بالطابع الإجتماعى Socialization الذى يؤهله للعيش فى مجتمع إنسانى ويحد من « الطبيعة الحيوانية » فيه .

وينبغى أن نلاحظ أن هذا الدور الذى تقوم به التربية فى المجتمع الحديث لابد له أن يتغلب على ما يؤدى إليه النظام الصناعى من « إفقار » للدوافع الإنسانية النبيلة ، وتجسيم الثواب والعقاب فى مجرد المكافأة المادية أو الجوع والأجور . فإن حافز الأجر - والنقود بوجه عام - لم تصبح لها الأهمية الكبرى فى المجتمعات الصناعية إلا لغلبة النواحى المادية فيها على القيم والمعانى الروحية ، والجزاءات الأدبية . إن النظام النقدى فى صالح الإقتصاد الصناعى من حيث هو يتمشى مع طريقة تقسيم العمل والمكافأة على قدر الإنتاج وكفالة استمراره وتقدمه . إلا أن ذلك إنما يكون على حساب الفرد من حث هو إنسان له عشرات الدوافع النفسية الأخرى إلى جانب مجرد النقـــود .

(٨) كذلك فإن نظرية « الإنسان الإقتصادى » كأساس للحافز النقدى، تقوم على مبدءين إذا إنهدما لم يعد لها أساس - هذان المبدءان هما (أولاً) : أن دوافع العامل أساسها الأول إقتصادى . (ثانياً) : أن سلوك العامل سلوك منطقى عقلى [١] . أما المبدأ الأول فإنه ينهار أمام الإعتبارات النظرية الآتية [٢] :

أولاً : أن نظرية الأجور ، من حيث صيغتها الإيجابية السابقة

---

(1) Rocthlisberger & Dickson; The same, P. 532.

(2) Moore : Indust. Rel. P. 254.

الذكر . وهى رغبة الإنسان فى الحصول على المال Wealth.getting تغفل الأمانى والأهداف التالية لهذا التوظيف للسلوك الفعلى للعامل ؛ بينما الصيغة السلبية، وهى « الصراع للبقاء » struggle for existence على أساس إغفالها أيضاً للأمانى الغير البيولوجية – لا تعطى أى تفسير للسعى إلى الكسب فيما يتجاوز مجرد البقاء.

وثانياً : أن الإتجاه إلى البيولوجية فى تفسير دوافع العمل الإنسانى سواء فيما يتعلق بالغايات التى يسعى إليها (كالثالوث الإقتصادى المشهور : الطعام ، والكساء ، والمأوى) أو فيما يتعلق بأصل هذه الدوافع (كغريزة المحافظة على البقاء) لا يؤيده سلوك الفرد أو عملية اكتساب الدوافع خلال التنشئة الإجتماعية Socialization للطفل .

وثالثاً : أن التمسك بفكرة « العقلية الإقتصادية للإنسان » economic rationality يطمس السلوك العقلى الموجه لأهداف غير إقتصادية ، كما يخفى الجوانب اللاعقلية ، بل اللامعقولة ، فى سلوك الرؤساء والعمال على السواء .

أما فيما يتعلق بالمبدأ الثانى الخاص بالمنطقية والمعقولية فى سلوك العمال؛ فقد كشف دراسات روثلزبرجر أن العكس هو النمط السائد فى تفكير الأفراد – هذا التفكير الذى توجهه مشاعر الجماعة ، لا العقل أو المنطق . فقد كشفت فى أحاديثه مع العمال – فيما كشف – عن اعتقادهم بأنهم إذا زادوا إنتاجهم بإستمرار ، ولم يعملوا على تقييده والوقوف به عند حد ؛ فلا بد أن شيئاً ما سوف يحدث . ما هو هذا الشىء ؟ قال البعض : ربما تزداد « المقطوعية » ، والبعض : ربما يرفع المعدل rate [1] أو يخفض ، ربما يستغنى عن البعض ، أو تقلل ساعات العمل ،

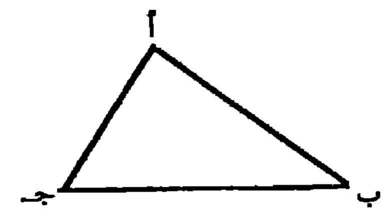
---

(1) Roethlisberger & Dickson : the same . . . Pp. 533 - 535.

أو يعاقب الرؤساء العامل البطيء ... يقول العمال هذه التعليلات الطريفة دون أن يستطيعوا تفسيرها ، أو حتى تحديد أى (معدل) يقصدون- مما يدل على أنهم يصدرون فى عملهم عن عقلية عاطفية لا منطقية تقدر موقف العمل بتعقل أو إدراك منطقى .

وقد حدث أن خفضت ساعات العمل الأسبوعية من ٤٨ إلى ٤٤ وأكد المشرفون للعمال أنه إذا ما أنتجوا نفس القدر فإن أجورهم لن تنقص بنقص الساعات الأربع ؛ بل ستبقى كما هى . وبعد جهد كبير ومقاومة أكبر إقتنع العمال بالتجربة ، ولم ينقص الإنتاج ولم تخفض الأجور . وخلال دهشتهم وفرحهم وتعليقاتهم على الموقف لم يستطع أحدهم أن يعلل سر عدم تخفيض الأجور - رغم أن الرؤساء والمشرفين كان قد سبق لهم أن أوضحوا لهم الموقف .

وكل هذا - وكثير غيره - من شأنه أن يظهرنا على أن أفكار العمال فى تقييد الإنتاج لا تستند إلى أساس منطقى ، أو عقلية اقتصادية ؛ بل إلى الشعور الجمعى sentiments of the group . وروثلزبرجر يمثل لهذا بالرسم التالى :



حيث (ب) تمثل شعور الجماعة ، و (جـ) سلوكها فى تقييد الإنتاج ، و (أ) مبرارتها لهذا السلوك . ويفترض الدافع الإقتصادى المزعوم أن توجد علاقة علية بين أ ، حـ ، بمعنى أن حـ ناشئة عن أ . ولكنا نرى بالنسبة لهؤلاء العمال أن أ تعبير عن ب التى هى مشاعر

العمال ، وأن سلوكهم إنما هو توكيد لهذه المشاعر التى تكمن وراء تنظيمهم الإجتماعى . أما (أ) التى هى أبعد من أن تكون علة سلوكهم فليست إلا مجرد الطريقة التى يبررون بها هذا السلوك . لقد كان العمال يحاولون أن يبدوا أسباباً منطقية لسلوكهم ، وأن يجعلوه كما لو كان موجهاً إلى عوامل خارجية ؛ بينما الواقع أن (جـ) لم يكن فى أساسه إلا موجهاً أو معبراً عن (ب) .

ولسنا نعنى حين نبطل كل قيمة لنظرية الإنسان الإقتصادى ، أو نقضى على خرافة السلوك المنطقى ، أن ننكر كل أثر لحافز الأجر . فالنقود وإن كان ترتيبها من بين مختلف دوافع العمل الإنسانى الرابع أو الخامس [١] فهى - من وجهة نظر الإدارة على الأقل - وسيلة الضبط والرقابة المالية الآلية التى تهدف إلى مكافأة العامل على زيادة الإنتاج [٢] الذى تربح منه الشركة بدورها ، كما أنها عين الإدارة الساهرة على تشجيع العمل وتحسينه وتقدمه عن طريق تقديرها للفرق بين أداء عامل وآخر ، والعامل ونفسه فى مختلف الأوقات ، فالأجر فى ذاته وبصرف النظر عن العوامل الأخرى هو مقابل العمل والجزاء المادى عليه ، ولابد أن يطرد بإطراد الإنتاج - وبالتالى زيادة الأرباح التى تجنى من العمل - إطراداً نسبياً ؛ ولو لم يكن من الضرورى أن يتقدم معه بنفس النسبة [٣] .

---

(١) Leavitt : Managerial Psychol. p. 172.

(٢) Mundel (Marvin E.) : Motion and Time Study, Principles and Practice, Prentice Hall, N. Y (2 nd ed.) 1955, p. 308.

(٣) Lowry (Stewart M.), Maynard (Harold B.) & Stegmerten (G. J.) : Time and Motion Study and Formulas for Wage Incentves, 3 rd ed. McGcraw Hill, N. Y. &Lond.1940, pp. 275 - 276.

كما لا ينكر أحد على الإدارة أن تتذرع بكافة الوسائل فى اقتضاء جهود الأفراد للقيام بالعمل المنوط بهم أداؤه ، وعلى استثارة رغبتهم فى التحسين والإجادة ، فإن العمل الإدارى يصبح لا قيمة له مالم يحقق هذه النتيجة .

ولكنا نقول مع « نيومن » Newman [1] إن أية إثارة للدوافع الفعالة إنما تتطلب تقديراً للسلوك الإنسانى فى جملته أكبر من تقدير أى عامل من عوامل هذا السلوك منفردا - مهما تكن قيمة هذا العامل ، وأن المعلومات التى يمكن أن يفيدنا بها فى هذا السبيل علماء النفس والإجتماع والأنثروبولوجيا أهم بكثير من تلك التى نصل إليها عن طريق دراسة الزمن والحركة ، أو تحليل ظروف العمل المادية ، من إضاءة أو تهوية أو غيرهما . .

ومتى ثبت لنا حتى الآن أن الإنسان الإقتصادى بالنسبة لحافز الأجر لا وجود له (وقد ثبت هذا منذ زمن طويل بالنسبة له كمستهلك حيث بطل زعم الإقتصاديين القدامى أن الإنسان كائن يسعى بفطرته وعقله لخير نفسه) ، ومتى تبين لنا أيضاً أن الناس فى مجال العمل ليسوا - شأنهم فى الكثير من نواحى الحياة الأخرى - منطقيين يتصرفون بوحى من عقولهم وحدها (وإلا لكانوا فى دقة الآلات ولأمكن قياس سلوكهم والتنبؤ به بطريقة آلية) ، وإنما الناس - فرادى وجماعات - أجهزة من المشاعر والخبرات ، والعواطف والميول والإتجاهات الرمزية اللامنطقية ، والتفكير الإنحيازى المحصور فى نطاق مثل صاحبه وقيمه وخبراته . لذا فإن الحاجات والحوافز الأخرى النفسية التى سنشير إليها عند الحديث فى دوافع العمل لن يجمعها نظام منطقى ، بل ولن يكون الواحد منها فى إنطباقه على هذا الشخص هو بعينه فى إنطباقه على ذلك

---

(1) Newman (William H.) : Administrative Action, Prentice Hall, N. Y. 1955, P. 444 .

الآخر . فقد يحقق هذا مركزه الإجتماعى بمضاعفة الجهد ، وذاك بالتقرب والوصولية ، والثالث بالرشوة والمحسوبية .

ونحن قد ألفنا فى علم النفس أن ننظر للأفراد على أن كلا منهم - كما يقول المتأدبون فى وصف عظماء الرجال - أمة وحدة ، وأنه حالة قائمة بذاتها لا تكاد تشتبه فى ظروفها مع أى من الحالات الأخرى مهما قربت منها . إلا أنه لا مفر لنا - لكى يحيط المشتغلون بقيادة الجماعات علماً بدوافع الأفراد إلى العمل - من أن نستخلص بعضاً من الحاجات والدوافع الأساسية التى تحفز إلى العمل . وهو ما سيكون موضوع الفصل الخامس من هذا الكتاب .

ولكن لابد لنا قبل أن نعرض لدوافع العمل فى الفصل الأخير من هذا القسم أن نتناول التنظيم الإدارى ووسائل الإتصال بين الإدارة والمرءوسين أو العمال ، وما لذلك من أثر فى روحهم المعنوى ، كجماعات وأفراد ؛ وهو ما سيكون - على الترتيب - موضوع الثلاثة الفصول التالية .

الفصل الثانى

علاقات لا تنظيمات

١ – صورية الخرائط والتنظيمات الرسمية .
٢ – مستويات الإدارة المتعددة أفقياً .
٣ – النظام الرياسى أو العمودى الرأسى .
٤ – النظام الوظيفى قوامه التخصص وتقسيم العمل .
٥ – مزايا النظامين وعيوبهما .
٦ – النظام الرياسى الوظيفى المشترك .
٧ – أنواع من العلاقات لا التنظيمات .
٨ – وأدوار إجتماعية لا وظائف شكلية .

(١) إلا أنـه رغـم هذا الإنتـقـال الخطيـر الأثـر من ملكيـة الإدارة إلى احترافها الذى أشرنا إليـه لا تـزال المشروعـات الصناعيـة والتجاريـة - نظراً لإتساع حجمها وامتداد فروعها ووكالاتها أحيانـاً إلى جميـع أجـزاء العالـم - تـدار بطريقـة بيروقراطيـة bureauctaric . ويكفى أن ننظـر إلى لوحـة توزيـع الوظـائف [١] فى مشـروع صنـاعى كبيـر - أو حتـى

---

(١) See for example : Cornell (William B.) : Organisation and management in Industry and Business, 3 rd. ed., Ronald Press Co. N. Y. 1947. (p. 28 : Western Electric Co.) and (P. 30. Amer. Rolling Mill Co.), Newman (William H.) : Administrative Action. Prentice Hall lne . N. Y. 1955 (p. 282 , 299 : Petroleum Administration for War) . Roethlisberger (F. J.) and Dickson (William J.): Management and the Worker, 10 th. printing, Harv . Univ . Press. 1950, (p. 11 Hawtborne plant), Aldrich (R. M.),Field (A. W.) , Maddock (J.) . Woodroffe (Frank L.) and ed. by Brech (E. F. L.), : The Principles and Practice of Management, 2 nd. impresslon (1953) Longmans P. 32, functional Relationships chart P. 168, structure for medium sized factory 500 - 1000 employees, Spriegel (William R.) and Lansburgh (Richard H.) : Industrial Management Wiley and Sons. N. Y. and Lond. 1955, (p. 5, 11 chart of General Motors Corporation) , Landy (Thomas M.) , Production Planning and Control, McGraw Hill, N. Y. 1950 pp. 28, 30, 31. 32, 34, 35. etc . . .

وفى تطور مصنع جلاسير للصلب بإنجلترا The Glacier Metal Co. أنظر :

Elliott Jaques : The Changing Culture of a Factory, Tavistock Publications and Routledge, Kegan Paul. Lond. 1951, p. 54, 74.

=

البسيط - لتتبين التدرج الهرمى الكبير hierarachy فى الرياسات والتبعيات من العامل البسيط إلى رؤساء العمال فالمهندسين والمفتشين ووكلاء الأقسام المتعددة ورؤسائها فمدير المصنع - الذى يتبع مدير الإنتاج مباشرة - مع أن هذا الأخير واحد من جملة مديرين ومراقبين يتبعون بدورهم المدير العام ومساعديه - الذين هم أيضاً مرءوسون لرئيس مجلس الإدارة ، وهذا الأخير مسئول أمام المجلس والجمعية العمومية للمساهمين .

وتوضع عادة لوائح ونظم أساسية تحدد مختلف الوظائف ، وتوزع السلطات على المديرين كما تنظم الرياسة والمرءوسية وتحدد مستويات السلطة المتدرجة - أى تنظم حقوق كل فرد وواجباته . وتعهد المؤسسات والشركات بتنفيذ لوائحها ونظمها إلى جماعة من المشرفين والمديرين يعينون لهذا الغرض؛ كما تحدد هذه النظم مختلف المؤهلات اللازمة لمختلف المراكز - على أساس الإستمرار الرمزى للوظيفة وبصرف النظر عن شخص شاغلها كما ذكرنا . فخانات خريطة التوزيع chart يجب أن تظل مشغولة باستمرار .

وتتحدث كتب الإدارة جميعها عن ضرورة قيام نوع من التنظيم organisation يكون بمثابة التركيب أو الإطار Framework الذى تجرى فيه عملية الإشراف الإدارى كلها والذى تسير فيه سلطات الرئيس للإضطلاع بمسئولياته . كما تجعل هذه الكتب مهمة إنشاء هذا الجهاز

= وفى الكتب العربية الحديثة فى إدارة الأعمال أنظر : أمين أحمد عوض الله إدارة الإنتاج- مكتبة النهضة المصرية - الطبعة الثانية (١٩٥٥ - ١٩٥٦) ص ١٣٤ ، ودكتور إبراهيم عبد الرحمن هميمى : إدارة الأعمال الصناعية جـ ١ الطبعة الثانية ١٩٥٧ مكتبة عين شمس - ص ١٤٤ . . .

التنظيمى أهم وظائف مدير العمل [١] . والعجيب من الأمر تنبيه هذه الكتب جميعها إلى أن هذا النوع الشكلى من التنظيم لم تعد له قيمة كبيرة من الناحية العملية ، وأن أغلب العوامل الأساسية التى يتضمنها لم تعد تلقى التقدير الكبير [٢] وأنه أصبح واضحاً لجميع المؤلفين أنه فى مقابل هذا التنظيم الشكلى هناك التنظيم الإجتماعى الفعلى الذى تفرضه ظروف كل مصنع أو منظمة أو يستحدثه واقع العمل فيها - بحيث لا يحق لنا أن نتحدث عن تنظيم نموذجى typical organisation أو خريطة نموذجية typical chart فإن قارىء هذه الخريطة لن يجدها مطابقة فى الذهن لما رسمته خبرته العملية . وسيجدها بالضرورة خاطئة ومضللة ، أو على الأقل مختلفة فى هذه الشركة عنها فى غيرها . فهى خاطئة ومضللة لما هنالك من بون شاسع بين التنظيم على الورق ورسم التخطيطات العقلية المجردة من ناحية وبين واقع العمل وظروفه وضروراته بوصفه علاقات إنسانية من ناحية أخرى . وأما أنها تختلف فى شركة عنها فى الأخرى فذلك لأن جميع الشركات قد لا يلزمها بطبيعة إنتاجها والغرض الذى قامت من أجله نفس الأقسام التى تلزم شركة أخرى مختلفة عنها . ففى شركة وسترن الكتريك الأمريكية مثلاً لا يعطى قسم المبيعات الإهتمام الذى يعطى لقسم الصناعة ، لأن هذه الشركة كانت فى الأصل مصنعاً يتبع شركة بل ، وبالتالى فقد كان الإنتاج والهندسة وظيفتها الرئيسية لا الإهتمام بالأسواق ، والإعلان ، والبيع المباشر الذى يجب أن تعنى به شركات أخرى كالتى تتخصص فى إنتاج الصلب وتبيعه فى سوق ذات منافسة حرة كشركة .Amer. Rolling Mill Co التى تكشف خريطتها عن إهتمام بالغ بقسم المبيعات . كذلك فإنه فى شركات

---

(١) Barnard : The Fucetions of the Executive. P. 217.

(٢) Brech (E. F. L.) Management : Its Nature and Significance . . . P. 84 .

صناعة الصلب هذه نجد الإهتمام إلى الدرجة القصوى بالأمان وتدريب المستخدمين ؛ وذلك لما يتوقع فى هذه الصناعة من حوادث ومخاطر يروعك ما أعد لها فى خريطة التوزيع من ترتيبات واستعدادت ، بينما الواقع أن ما يقع من الحوادث أو الأمراض المهنية بالمصنع المتوسط نادر جداً [١] .

فالرأى السائد الآن أن التنظيمات الشكلية أو خرائط التوزيع ليست إلا الهيكل الصورى للمنظمة .scheme of organ لا الهيئة العاملة أو المنفذة وأن مبرر الإبقاء عليه مجرد توضيحه للناحية الإستراتيجية والمراكز الثابتة أو التنظيم الإستاتيكى للعمل وتحديد الحقوق والواجبات وتوزيع الرياسات والمسئوليات - مع أن هناك فى هذا الجانب ذاته عيباً آخر خطيراً وهو أن الناظر إلى خريطة التوزيع لا يكشف فيها إلا عما وصلت إليه المنظمة فى تطورها حتى الآن ، فهى لا ترسم صورة لما ينبغى أن تكون عليه الحال فى المستقبل [٢] .

لهذا فإنه ينبغى أن نلاحظ - قبل الدخول فى التفاصيل - أن النظام الأساسى أو اللائحة الداخلية أو خرائط التوزيع ليست هى التى ستنتج البضائع أو تقوم بالعمل وتغرق السوق بالإنتاج . إنها لا تفعل إلا أن تخطط على الورق، أى تصف تركيب المشروع وطريقة تنظيم سير العمل فيه structure and organisation . فهى تمثل المرحلة الإستاتيكية (الساكنة) التركيبية أو التخطيطية planning للعمل . أما الناحية الوظيفية functional والتنفيذية exrcutive - أى الجانب الديناميكى (الحركى) وفاعلية عملية الإنتاج ذاتها - فهى شىء آخر

---

(١) Cornell (William B.) : Organisation and Management in Industry and Business, 3rd ed. Ronald Press Co. , N., Y., 1947, p.29 .

(٢) Barnard : The Functions of the Executive p. 217 .

مختلف تماماً لأننا هنا نكون قد خرجنا من حيز التصميم الجامد على الورق أو التخطيط التصويرى للمشروع إلى التنفيذ العملى القائم على العنصر الإنسانى والعلاقات الإجتماعية ، وانتقلنا من نطاق التصميم الشكلى والوظائف الرسمية formal إلى النشاط غير الرسمى informal أو الفعلى ، وعمليات التفاعل interaction والإتصال communication بين الأفراد الذين على عاتقهم يقع التنفيذ - الذين ينتجون ، أو يبيعون ، أو يوزعون المنتجات . . . ويصدق هذا ولو تعلق الأمر بمصنع من المصانع المسرفة فى الآلية بحيث تتخذ القرارات أو تصمم المشروعات ثم تدار الأزرار دون حاجة إلا لعدد قليل جداً من الأفراد [١] .

كذلك ينبغى أن يكون معلوماً أن اللوائح الشكلية التى تبين الحقوق والواجبات ، وخرائط التوزيع التى تحدد لكل فرد وظيفته وتعين مركزه وتحدد مسئولياته سواء أكان مديراً أم رئيس عمال أو عاملاً لا ترسم الطريقة أو الكيفية the way التى ستنفذ بها هذه الأعمال . فالناس الذين ستطبق عليهم هذه اللوائح ليسوا آلات جامده أو قطع الشطرنج تحرك من خانة إلى أخرى حسبما تريده خريطة التوزيع chart؛ بل هم بشر لهم ميولهم ، ورغباتهم ، وحالاتهم النفسية ، وظروفهم الإجتماعية .

ولكى يتبين لنا صدق هذا النظر إلى الجانب الإنسانى فى العمل ننظر للنظم واللوائح فى أعلى مستوى لها - وهو القوانين التى تسنها الدولة وتقتضى الخضوع لها جبراً واكراها . . . ليست العبرة دائماً بصوغ القوانين بل بخضوع المحكومين لها ومعاونتهم على تنفيذها.وهناك - من الناحية

---

(١) Cantor (Nathaniel) : The Learning Proccss for Managers, Harper & Bthers, N. Y., 1958, p. 12.

الدستورية - بلاد يسير أفرادها منذ قرون على دستور غير مكتوب مدفوعين بالتقاليد الإجتماعية والضمير الحى والثقة بالنفس - بينما هناك بلاد أخرى يحتال أفرادها للإفلات من قبضة القانون الموضوع ويفشل البوليس فى الضبط وحماية المجتمع ، كما يؤدى العقاب إلى احتراف الخروج على القانون بحيث نستطيع أن نقول إنه ليست العبرة بوضع القواعد وسن القوانين ، بل باقتضاء خضوع المحكومين عن طواعية واختيار لهذه القوانين [١] .

وليس شك إذن فى أن تنظيمات العمل الصناعى والتجارى فى المؤسسات والشركات - بل ومصالح الحكومة - أى النظام المرسوم للسير بمقتضاه والسلوك على نهجه ؛ لن يتقبله الأفراد ويحترموه أو يخضعوا له عن كراهية وقسر - مهما بلغت قسوة هذا الإكراه والقسر ، بل عن طواعية وإختيار وتلقائية . إن النظام الذى سيخضع له الأفراد هو التنظيم النابع من إرادتهم الصادر عن محض رغبتهم ، والذى يشبع ميولهم ودوافعهم النفسية والإجتماعية التى سنعرض لها فيها بعد - لا التنظيم الصورى الشكلى المفروض عليهم من الإدارة أو الذى ترسمه من جانب واحد السلطات المشرفة على العمل ثم تطلب إليهم تنفيذه . إن مثل هذا التنظيم المشوب بعنصر التسلط والذى يحمل طابع التعليمات والأوامر سوف يلقى مقاومة لا شعورية ، وسيكون العمل به مجرد (سد خانة) هدفه التهرب من المسئولية - أى أن التنظيم الرسمى لن يلقى من جانب المحكومين به إلا تنفيذاً رسمياً أيضاً . أما الإخلاص فى العمل ، والولاء للمنظمة ، والروح المعنوى المرتفع ... فهى لا تأتى إلا بتفويض السلطة

---

(١) أنظر كتابنا : علم النفس العقابى - أصوله وتطبيقاته - دار المعارف بمصر ١٩٦٠ .

والقيادة الديمقراطية الحكيمة ، وطرق الإتصال المرنة ، والحوافز المعنوية ، والعلاقات الإنسانية السليمة . . . على ما سنرى فى فصول تالية .

(٢) والآن ما هى حقيقة خرائط التوزيع charts وأنواع التنظيمات types of organisation التى تتبارى كتب إدارة الأعمال جميعها فى البحث عن النموذج المثالى لها ؟

كلنا يذكر فى دراسة المنطق باب المقولات الخمس لأرسطو وشجرة فورفوريوس فى ترتيب الأجناس والأنواع ، ونذكر أن هذه المقولات هى : الجنس ، والنوع ، والفصل ، والخاصة ، والعرض العام ، كما نذكر أن قمة هذا الهرم هى جنس الأجناس الذى ليس فوقه جنس وتحته أجناس ، وأن الفصل هو نوع الأنواع الذى ليس تحته نوع وتحته أفراد ، وأن كل مقولة هى جنس بالنسبة لما تحتها ، ونوع بالنسبة لما فوقها . كما أن هذه الدراسة لمقولات الفكر قد تركت فى أذهاننا الشكل الهرمى الذى قاعدته الجزئيات الحسية الكثيرة ، وقمته الكلى الواحد المجرد .

على نحو من ذلك نستطيع أن نتصور تدرج الوظائف والرياسات فى المصنع ، أو العمل التجارى الحديث . فإذا نظرنا إلى أية خريطة توزيع chart فى مشروع صناعى ، أو تجارى - كالتى سبق لنا الإشارة إليها - وجدنا أنه توجد مستويات خمسة من مراكز الإدارة إبتداء من المدير العام إلى العامل البسيط ، وهى - كما تظهرنا الخرائط ، وكما عددها بعض المؤلفين - كالآتى [١] :

---

(١) Roethlisberger (F. J.) : Management and Morale. Cambridge : Harvard Univ. Press (1941) pp. 35 36.

(١) المديرون الذين يطلق عليهم أحياناً إسم « المدير العام » أو عضو مجلس الإدارة المنتدب . . . وهذه قمة الإدارة . top management

(٢) المديرون الفنيون المتخصصون الذين يشار إليهم بإسم مدير الإنتاج ، والمدير المالى ، والمراقب العام ، ومدير البيع ، ومدير المستخدمين . . .

(٣) مديرو الأقسام الفنية الذين يعتبرون مديرين من الدرجة الوسطى middle management ، أو الرؤساء من المرتبة الثانية junior line supervi-sors كمدير المصنع ، ومدير القسم الهندسى ، ومدير القسم الميكانيكى . ومدير الشراء والتخزين ...

(٤) رؤساء الأقسام الفرعية ، أو الأقلام الكتابية والسكرتارية من مختلف الأنواع .

(٥) الرؤساء المباشرون first - line supervisors المعروفون باسم رؤساء العمال foremen ورؤساء الأقسام section chiefs أو الذين يطلق عليهم إسم « الريس boss » - وهؤلاء هم « نوع الأنواع فى شجرة فورفوريوس » - أى الذين فوقهم أنواع وأجناس وليس تحتهم إلا الأفراد . فهم الذين يتلقون أوامر رؤسائهم ليصدروها إلى مرءوسيهم الذين لا يكون عليهم إصدارها بعد - فليس تحتهم أحد - بل مجرد تنفيذها .

فهناك إذن فوق طبقة العمال أو صغار الموظفين الذين هم قاعدة الهرم المدرج hierarchy ، والذين هم العاملون والمنتجون الفعليون - وبالتالى هم الأغلبية الكبيرة فى العدد ، والأداة الفعالة فى الإنتاج - خمسة مستويات إدارية يتلقى فيها كل مستوى تعليمات من فوقه . وهذا

من شأنه أن يشعرنا - إلى جانب إبراز أهمية إدارة الأعمال فى المشروعات الحديثة مما تعين معه وجود كل هذه المستويات المتدرجة - بالضغط الثقيل الذى تتحمله قاعدة هذا الهرم الكبير الكثير المطالب ، كما أن من شأنه إبراز أهمية مشكلة التواصل communication فيما بين كل مستوى وآخر حتى تصل الأوامر إلى منفذيها من العمال آخر الأمر .

ولا يفوتنا أن المدير العام ، أو عضو مجلس الإدارة المنتدب الذى صورناه حتى الآن بأنه قمة الهرم وجنس الأجناس تعلوه سلطة أخرى متدرجة أيضاً هو مسئول أمامها - وهى بدورها ذات مستويات ثلاثة :

المساهمون Stockholders

مجلس الإدارة Directors

المدير أو عضو مجلس الإدارة المنتدب

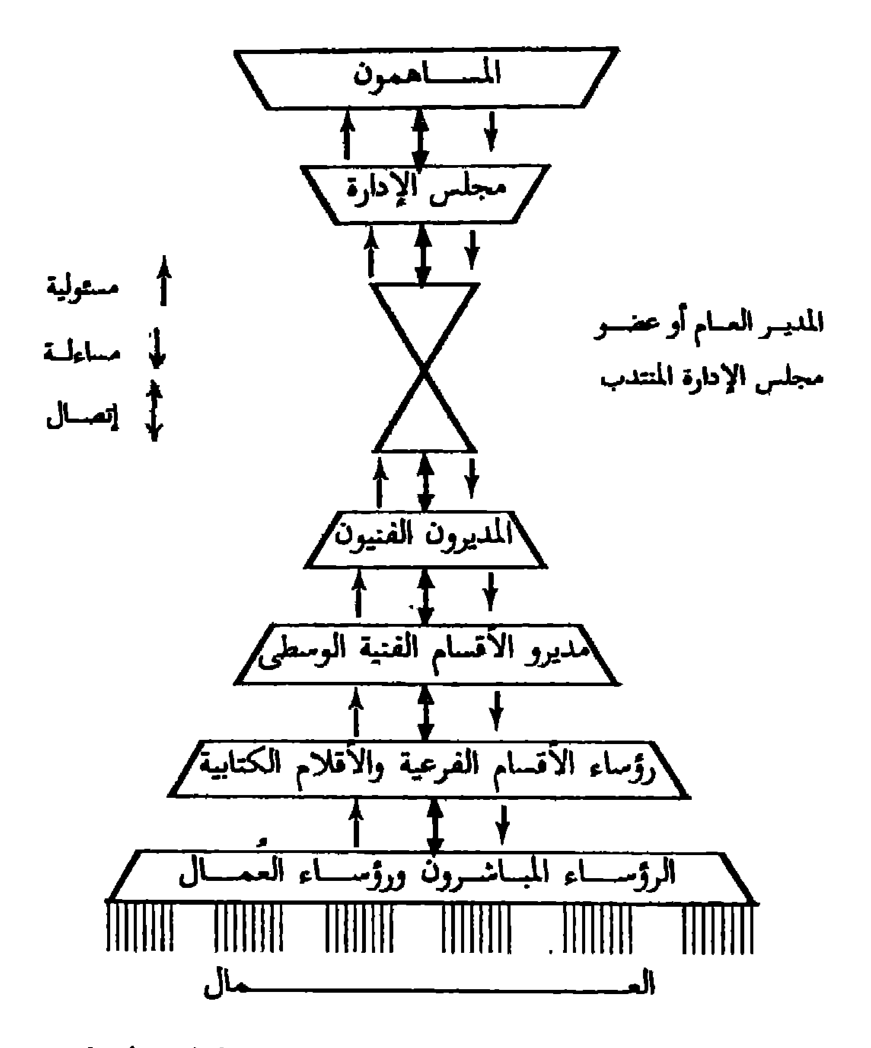
President or General Manager

مع ملاحظة أن التدرج العددى عكسى . فهو يبدأ من القاعدة الأكثر عددا إلى القمة (المقلوبة) التى يمثلها شخص واحد - وإن كان مسار المساءلة هو هو من أعلى إلى أدنى ، وعبء المسئولية كذلك هو هو من أسفل إلى أعلى . ونستطيع توضيح الموقف إذن برسم مبسط (شكل ٢) .

ومثل هذا الرسم يمكن تصوره فى جميع أنواع الإدارة الأوسع والأضيق - بل فى الإدارة العامة ذاتها حيث تكون الهرمية المقلوبة فى الحكومات المحلية (والإتحادية أو المركزية) كما صورها مور Moore [(١)] هى :

---

(١) Moore (Wilbert E) : Industrial Relatons and the Social Order. McMillan. N. Y. 1955. p. 105.



(شكل ٢) الهرمية المزدوجة فى الإدارة ومسار خطوط السلطة والمسئولية

جمهـور الناخبين Electorate

المجلس النيـابى Electoral College

رئيـس المقاطعـة أو الدولـة President

بل وفى قسم واحد من أقسام المؤسسة كقسم المبيعات حيث جمهور المستهلكين يتحكمون فى مدير المبيعات عن طريق التقارير التى يقدمها مساعدوه وخبراء البيع الذين يرأسهم لغرض تنشيط الحركة وإشباع السوق بما تكشف عنه احتياجات المستهلكين – هكذا :

جمهور المستهلكين Consumers

خبراء تحليل الإستهلاك Consumer Analysts

مدير المبيعات Sales Manager

وكل هذه الهرمية المزدوجة الكبرى والصغرى فى إدارة الأعمال كفيلة بأن تظهرنا على تعقد الإدارة كفن ، كما أن من شأنها أن تكشف لنا عن مدى تعقد الجهاز الإدارى ذاته ، والعبء الثقيل الذى يحمله منها المرءوس فى كل طبقة ، وإزدياد هذا العبء ثقلاً كلما اتجهنا إلى العامل البسيط . كما تبين دقة مركز المدير بوصفه قمة الهرمين المقلوب والمستوى ، ومشكلة الإتصال بين الرؤساء والمرءوسين للقيام بمسئولياتهم فى إمرار الأوامر والتبليغات والتعليمات من الأعلى إلى الأدنى – وأخيراً أنه لابد من العمل على إيجاد حل لمشكلة هذا التنظيم الصناعى البيروقراطى بطبقات رياسته المتعددة ، وعلاقاته الإجتماعية المعقدة . والروتين الذى يسود العمل ، والتكاليف الباهظة التى تتحملها الدور الصناعية الكبرى لتيسير الإتصال بين الرؤساء والمرءوسين ، وتدريب الرؤساء على أن يكونوا أكثر كفاية وأكبر قدرة على قيادة الجماعات وتوجيه الأفراد .

هذا عن البيروقراطية فى تحليلها إلى مراتب - أى قطاعات عرضية ومراحل أفقية تتركب بعضها فوق بعض . فماذا عن التحليل الطولى لجميع هذه المراتب ، وما أنواع القطاعات الطولية التى يمكن أن تأخذها هذه البيروقراطية ؟ هنا تبرز مشكلة التنظيم organisation . ويتحدث فيها المؤلفون عن أنواع ثلاثة من التنظيم الرأسى للأجهزة الإدارية هى :

١ - التنظيم العمودى .line organis أو العسكرى military أو الهرمى Pyramidal أو المدرج scalar [1] . . . الذى تفيض فيه السلطة من المدير العام إلى مساعديه الفنيين ومن هؤلاء إلى الرؤساء فى المراتب الوسطى حتى الرؤساء المباشرين أو ملاحظى العمال foremen كما تكون المسئولية فيه مباشرة أيضاً من المرءوسين أمام الرؤساء ، ولا يوجد فيه مديرون متخصصون تفوض لهم مسئوليات فرعية تتقاطع مع خطوط السلطة الرياسية [2] .

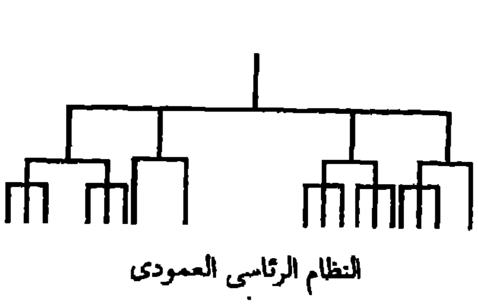
٢ - والنظام الوظيفى functional الذى يقوم على أساس تقسيم الأعمال والإعتداد بالتخصص والإتصال بعدة رؤساء كل فى مجال تخصصه.

٣ - وأخيراً النظام الذى يجمع بين التدرج الرياسى للسلطات والتخصص فى الناحية الفنية ، بحيث يوجد إلى جانب سلطة الإشراف وإصدار التعليمات والمساءلة هيئة من (أركان حرب staff) تتولى التوجيه والإرشاد والمعونة service فى النواحى الفنية . وسنعرض لكل نوع من أنواع هذه التنظيمات الثلاثة بالعرض والتحليل .

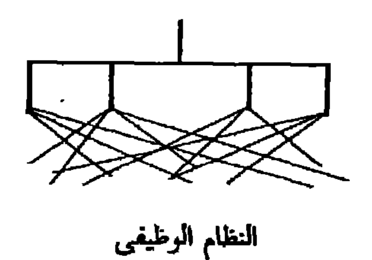
---

(١) Spriegel & Lansburgh : Industrial Management 5 th ed. 1955 p. 5, 1.

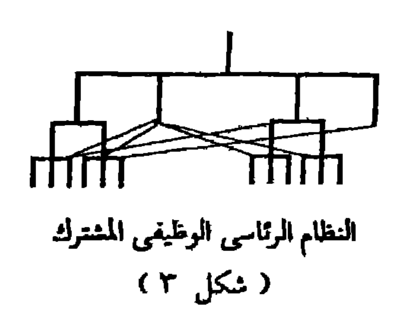
(٢) Brech & Others : The Principles and Practice of Management 1953, pp. 28 - 29 .



النظام الرئاسي العمودي



النظام الوظيفي



النظام الرئاسي الوظيفي المشترك
(شكل ٣)

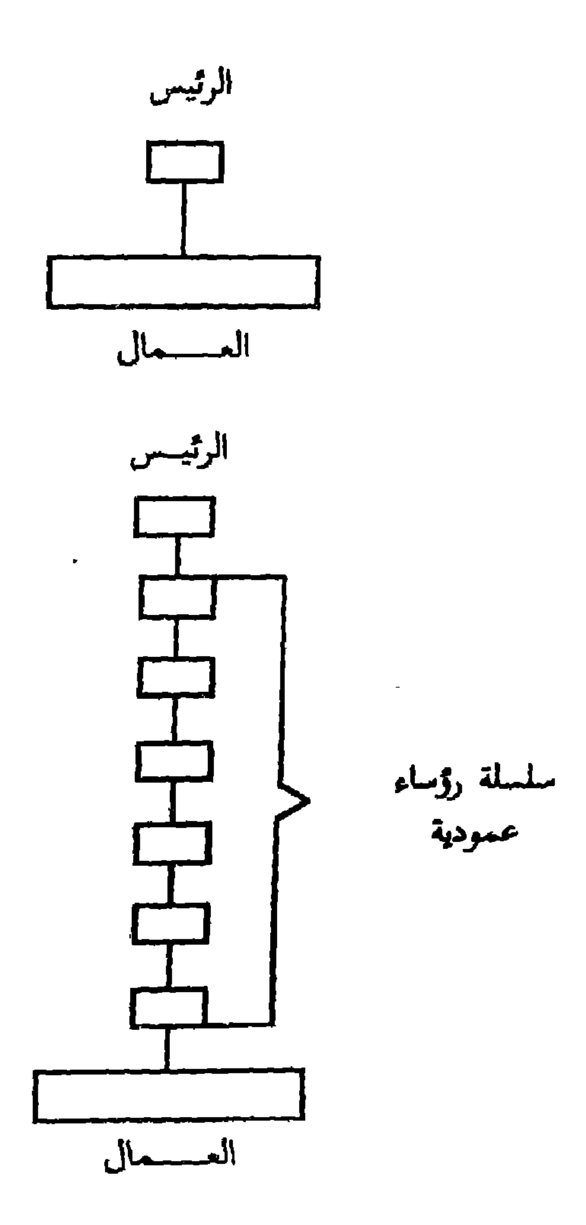
Brech (E. I. L.) : Management : Its Nature and Significance. 3rd ed., Pitman . Lond. 1955 P. 86.

(٣) وأقدم أنواع التنظيمات الثلاثة التى نمت خلال تقدم العمل الصناعي والتجارى ، هو النظام العمودى أو الرئاسى line oganisation والذى يسمى أحيانا بالنظام العسكرى military type مع أنه لم يعد ينطبق حتى على التنظيم الحالى للجيوش بعد أن أخذت بالنظام الرئاسى الوظيفى المشترك line and staff [١] . ولما كان هذا النظام أقدم الأنواع فإنه كذلك أبسطها وأكثرها سذاجة ومجافاة للعلم والعمل جميعاً . فهو يقوم على العلاقة المباشرة بين الرئيس والمرءوس أو التابع والقائد . وإذا كان المشروع صغيراً فإن مالكه أو مديره يصدر الأوامر مباشرة لعماله فيكون العمال مسئولين مباشرة أمامه . أما إذا كان المشروع كبيراً ، وكانت الواجبات والمسئوليات أكبر من أن يقوم بها فرد واحد ، فإن رئيس العمل يحيل بعض مهامه إلى بعض الأفراد الفنيين كما يتبين من الرسم التالى الذى نجد فيه المدير العام بماله من سلطة على الوكيل الذى يصدر تعليماته وأوامره مباشرة لرؤساء العمال الذين هم مسئولون أمامه مباشرة بما لهم بدورهم من سلطة على العمال .

فخطوط السلطة فى النظام الرئاسى خطوط رأسية تصل مراتب الرياسات كلا بما تحتها . أما من هم فى نفس المستوى من السلطة فهم مستقلون عن غيرهم ممن يتساوون معهم فى الدرجة من السلطة . فكل منهم رئيس فى مجاله ، ومسئول فقط أمام الشخص الذى هو فوقه مباشرة بحيث لو كان فى مصنع واحد قسم للآلات ، وآخر للسباكة ، وثالث للحدادة ورابع للطلاء وهكذا لكل منها رئيس ، لم يكن أحد هؤلاء الرؤساء ليعطى أو يتلقى التعليمات إلى أو من رؤساء الأقسام الأخرى ، بل هو يتلقاها من الوكيل ويصدرها إلى العمال الذين يصبحون بدورهم

---

(1) Cronell (William B.) : Organisation & Management in In Industry and Business, 3rd ed, Ronald Press, N, Y, 1947 p . 19 .



(شكل ٤) يمثل الرسمان مسار السلطتين للتنظيم الرياسى : الأولى أبسط صورة ممكنة، والثانيه التفويض العمودى للسلطة .

Moore, Industrial Relations . . . P. 76 .

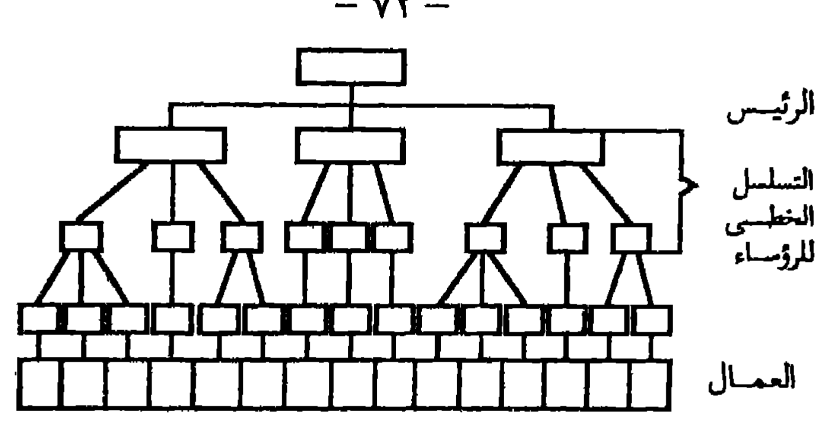
مسئولين أمامه عن تنفيذها . فمسار خط السلطة إذا تتبعناه نجده رأسياً عمودياً يتجه مباشرة من المدير إلى العمال .

وليس هذا النظام العمودى قاصراً على الحالات التى يكون فيها عدد العمال أو نوع الرؤساء وتدرج رياستهم قليلة أو محدودة ، فمن الممكن جداً أن نجد الآن تنظيمات رياسية من ثمانى أو تسع درجات بعضها تحت بعض من المدير العام إلى عامل المصنع - وإن كان تعدد مراتب الرياسة هكذا لاشك أنه يتيح لنظام تفويض السلطة وتفتيتها وإنابتها ؛ فرصة أكثر مما فى الحالة الأولى لظهور طبقة من رؤساء الدرجة الوسطى بين القمة والقاعدة متعددة المراتب ، وكل منها مسئول أمام من فوقه ومتسلط على من تحته . ولعل هذه الصورة من سلم الدرجات الكبير الذى يوحى بتعدد الرتب والطاعة العمياء لمن هو أعلى درجة واحدة هو ما ربط فى الأذهان هذا التنظيم بالنظام العسكرى (١) .

وللنظام الرياسى أو العمودى مزاياه الواضحة فيما يتعلق بإصدار الأوامر وتحديد الواجبات والمسئوليات .فكل شخص يعرف بالضبط مكانه فى المنظمة،كما أن النظام مكفول والإشراف تام . فلهذا النظام مزية بساطة الإجراءات وتركيز السلطات ، كما أن له مزية سهولة تحديد المسئولية ونقلها من سلطة إلى أخرى . إلا أن هذا النوع من التنظيم لكى يكون فعالاً يلزمه أعلى درجة من الكفاية والتخصص بحيث أنه يفشل وينهار إذا لم تهيأ له هذه الوسائل . وأخطر ما فى الأمر أنه يتطلب كفاءات وقدرات شاملة all - round men ، لأن الرئيس أو ملاحظ العمال يحمل المسئولية الكاملة عن المصنع الذى هو مكلف بإدارته، أو الأشخاص الذين يعهد إليه بالإشراف عليهم. وعليه أن يفهم كيف

---

(1) Moore : (Wilbert E.) Industrial Relations and the Social Order. 2nd ed., Macmillan, N. Y. 1951, p. 74 .



(شكل ٥) التفويض الهرمي للسلطة على النحو الرياسي المبسط [١].

ينبغي أن يسير العمل، كما أنه يصمم وينفذ خطط المصنع كله ، ويتأكد من أن مواد العمل وآلات التشغيل تحت يد العمال وفي حالة جيدة ، كما أنه يستأجر العمال ، ويعلمهم ويتأكد من مهارتهم وسرعتهم ودقتهم ، ويوازن بين أجورهم وإنتاجهم ... وتفاصيل أخرى كثيرة لاحصر لها . وكل هذه المسئوليات الملقاة على عاتقه من شأنها أن تسيء إليه وإلى العمل الذى سيديره على طريقة Jack ofallutrades, master of none – بل وإلى العمال فيما لا بد أن يحملهم منه بدورهم أكثر من طاقتهم ، وأنه سيصبح سائقا slave driver أولى من أن يكون قائداً leader [٢] .

وقد لخص كورنل [٣] عيوب هذا النظام فى النقاط الست التالية :

١ – من الصعب – بل المستحيل – أن نضمن وجود المديرين والرؤساء المحيطين بكل شيء all.round men . فالمسئولية الشاملة هنا

---

(١) Moore : Industrial Relations, p. 77,

(٢) See : Roethlisberger (F. J.) & Dickson (William J .) : Management and the Worker. 10 th. printing, Harvard Univ. Press, 1950 pp. 348 - 349.

(٣) Gornell : Organis. and Manage. in Industry and Business ... pp. 20 - 21 .

تتطلب الإلمام بكل شيء وإدارة كل شيء . ولما كان ذلك يتضمن المعرفة بمختلف الموضوعات الفنية ، فمن الواضح أنه لن يصلح لهذه المراكز غير الرجال ذوى القدرة الخارقة ، والمعلومات الواسعة ، والخبرة الطويلة . والرجال من هذا النوع نادرون جدا .

٢– بل أنه يلزم عمال لديهم القدرة الشاملة أيضاً . وقد ثبت أن ذلك من الصعب جدا العثور عليه خصوصا فى عصر التخصص الدقيق الذى نعيش فيه .

٣ – وليس التخصص فى هذا النظام مأخوذاً به ما دام كل فرد فى المنظمة هكذا مكلفاً بعدة واجبات . قد يستطيع القليل من الناس القيام بأعمال كثيرة ، إلا أن الطرق قد تكون لهذا غير سليمة . ويزيد الأمر خطراً إحتمال بقائها هكذا . وما أكثر المال الذى ينفق والوقت الذى يضيع فى الإنتقال من عمل إلى آخر . وكثيراً ما يحدث أن يكتشف فى المصنع وجود عمال ميكانيكا مهرة ذوى أجور عالية يقومون بأعمال يمكن أن يقوم بها عمال عاديون مع قليل من التدريب ؛ وما ذلك إلا لإنشغال رئيس العمال بأعمال كتابية فى جهة أخرى .

٤ – وحين تكون المنظمة كبيرة الحجم جداً ، فقد يتحمل الرؤساء بواجبات ومسئوليات أكثر من طاقتهم – مما يشل نشاطهم ويعوق قدرتهم ، كذلك فإن إغراقهم فى الكثير من التفاصيل لا يترك لهم وقتاً للتفكير فى مهام التخطيط والإدارة والإشراف .

٥ – والإعتماد كله فى هذا النظام على الرئيس أو الرؤساء الكبار بحيث إذا ما عجز أحدهم أو انقطع وجوده لتوقف العمل مؤقتاً إن لم يكن كلية . كما أن الرقابة فى هذا النوع من التنظيم أوتوقراطية ولا تؤدى إلى خلق طبقة من الرؤساء المدربين تخلفهم عند الضرورة .

٦- وأخيراً فإن روح الجماعة والتعاون فى الوصول إلى هدف مشترك- أى العمل كفريق team work - ليس لها وجود فى النظام الرئاسى.

(٤) لهذا لزم أن يراعى فى التنظيم تقسيم نواحى النشاط حتى المتداخلة منها ليؤدى كل جزء منها أفراد متخصصون مع القيام بوظيفة التنسيق والإتصال ، ويسمى هذا بالنظام الوظيفى functional organisation الذى كان رائد حركته المهندس الشاب فردريك تيلور F. W. Taylor الذى أدرك كمهندس ورئيس عمال بشركة ميدفيل للصلب Midvale Steel Co. بفيلادلفيا (١٨٨١) أن من المستحيل على فرد واحد مهما كان أن تتجمع له الصفات المطلوبة لرئيس العمل فى النظام الرئاسى . ولكى يعمل على التغلب على عيوب هذا النوع من التنظيم ، قام تيلور بتحليل مهام رئيس العمل مقسما إياها إلى عدد من الأجزاء أو الوظائف يقوم بكل منها رئيس عمال وظيفى . وهكذا جعل تيلور خصيصة النوع الوظيفى من التنظيم «تقسيم عمل الإدارة على أساس من إعطاء الرؤساء المختلفين إبتداء من مساعد المدير العام حتى ملاحظ العمال أقل عدد ممكن من الوظائف يقوم به، بل إعطاء كل فرد وظيفة رئيسية واحدة يقتصر عليها إذا كان ذلك ممكناً من الناحية العملية » . وهكذا كان الإنتقال من النظام الرئاسى إلى النظام الوظيفى الذى دعا إليه تيلور - إلى جانب إكتشافات أخرى له - ثورة إدارية حقيقية .فقد كان ذلك إيذانا بتطبيق مبدأ تقسيم العمل فى الإدارة ومراعاة التخصص الدقيق الذى تتطلبه الصناعة الحديثة ،وملاءمة وظيفة الإدارة للعاديين من الناس بإختلاف قدراتهم وتشعب ميولهم وقصور إمكانياتهم . فما دام أن الرجل الخبير بكل شيء لا وجود له فضلاً عن أن يستطيع (إن وجد) القيام بالمهام الكثيرة التى يعهد بها إليه مع إتباع الطرق الصحيحة دائماً وعدم طغيان بعض المهام عنده على بعض أو إستئثار واحدة أو إثنتين منها

بمعظم وقته ؛ فلم يكن بد من تقسيم المنظمة إلى إدارات وأقسام وفروع لكل من الإنتاج ، والتوزيع ، والتمويل ، والإمدادات ، والمخازن ، والصيانة ، والأبحاث ... إلخ ، وكذلك التقسيم الكامل للسلطة بين المختصين بحيث تمتد المراكز الإدارية إلى أدنى درجات الرياسة أو الإشراف المباشر على العمال وبحيث يعتبر كل فرد في المنظمة متخصصاً له سلطته في حدود مجال تخصصه .

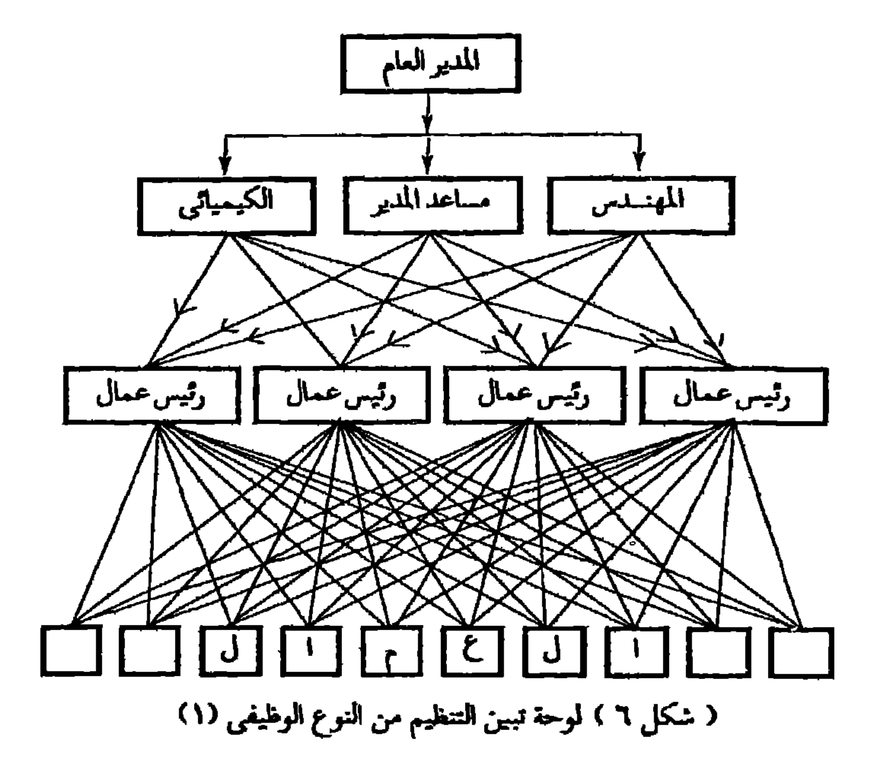
وقد عبر تيلور عن ثورته هذه التي أحدثها في الإدارة الصناعية وإحلال النظام الوظيفي محل النظام الرئاسي بقوله :

« ولا شك أن أبرز خاصة للأدارة الوظيفية إنما تقوم في حقيقة كون العامل – بدلاً من أن تكون علاقته المباشرة بالإدارة من نقطة واحدة عن طريق رئيس الجماعة – يتلقى تعليماته ومساعداته اليومية مباشرة من ثمانية رؤساء مختلفين يقوم كل منهم بوظيفة خاصة به : أربعة من هؤلاء الرؤساء في مجال التخطيط (ثلاثة منهم يرسلون أوامرهم كتابة في الغالب إلى العمال ، ويتلقون الرد عليها) ، والأربعة الآخرون في المصنع يساعدون العمال شخصياً في عملهم كل منهم في مجال وظيفته الخاص به . ومن هؤلاء الرؤساء من يتصل بكل عامل مرة أو مرتين في اليوم فقط وربما لبضع دقائق ، بينما آخرون يلازمون العمال طول الوقت ، ويساعدون كلا منهم أحياناً كثيرة ... وبهذا يكون تجميع الرجال في المصنع قد تغير من أساسه ؛ فكل عامل يتبع ثماني رياسات مختلفة تبعاً للرئيس الوظيفي الذي يتصادف أنه يعمل تحت إشرافه في تلك اللحظة.

قلنا إن ثمانية الرؤساء الذين يتبعهم كل عامل هم عند تيلور قسمان : أربعة رؤساء وظيفيون في المصنع هم رئيس الجماعة gang boss الذي مهمته تحضير العمل وإعداده حتى يوضع في الآلة ، وأن يتأكد من أن

لدى كل عامل فى جميع الأوقات ما يشغله من عمل وأنه مزود بالرسوم والإيضاحات وكل ما يلزمه من المعلومات . فهو مسئول عن سرعة الشروع فى العمل ودقة البدء فيه . ثم رئيس التشهيلات speed boss الذى يبدأ عمله بعد أن تنتهى مهمة الرئيس السابق – أى بعد التحضير ووضع القطع فى الآلة. فهو الذى يراقب سرعة العمل الفعلى ودقته ويبين للعمال كيف يستطيعون إنجاز العمل بالدقة المطلوبة فى الوقت المحدد . وهناك المفتش inspector الذى هو مسئول عن جودة العمل والذى يعمل رئيس الجماعة ورئيس التشهيلات على كسب رضائه آخر الأمر عن العمل . وأخيراً فهناك فى إدارة المصنع رئيس الصيانة أو الترميم repair boss الذى يتأكد من نظافة الآلات وعدم صدئها وكفاية الزيوت والشحوم اللازمة لها وتوفر قطع الغيار اللازمة فى حالة عطبها .

أما الأربعة الرؤساء الوظيفيون فى مجال التخطيط الذين يشغلون حجرة خاصة بهم والذين يرسل الثلاثة الأولون منهم تعليماتهم ويتلقون الرد عنها كتابة فهم [١] موظف تخطيط سير العمل Order of the work and route clerk الذى يمد العمال كل يوم بقوائم ترشدهم للخطوات التى ينبغى أن تنتقل بها قطعة العمل خلال المصنع من آلة إلى آلة حتى يتم إنجازها فى الوقت المحدد – وذلك على ضوء ما تمده به إدارة التخطيط من معلومات عن خطوات سير هذا العمل ، ثم موظف الإستعلام Instruction card clerk الذى تعينه إدارة التخطيط ليرجع إليه العمال ورؤساؤهم فى كل ما يتعلق بتفاصيل العمل . فهو يطلعهم على الرسوم والبيانات التى يحتاجون للإطلاع عليها ، كما يرشدهم إلى رقم القطعة أو أمر التكليف أو المقايسة أو على الأبعاد والأحجام والعدد والأدوات والمعلومات التى يلزم الإحاطة بها . والثالث موظف الزمن والتكاليف time and cost clerk الذى يبعث للعمال عن طريق « بطاقة الزمن time ticket » كل ما يلزمهم من معلومات لقيد زمن العمل وتكاليفه .



(شكل ٦) لوحة تبين التنظيم من النوع الوظيفى (١)

وأخيراً يأتى ضابط النظام والإتصال shop disciplinarian الذى يعالج حالات الغياب عن العمل أو التأخر أو الفشل فى أداء الواجب ... والذى يحتفظ بسجل خاص بمزايا كل شخص وعيوبه ، كما أن لعمله صلة بتعديل الأجور وتوفير الأمن والوفاق ويجب إستشارته قبل القيام بأى تغيير .

وهكذا فإن العمل الإدارى الذى كان يقوم به شخص واحد فى النظام العسكرى قد تقاسمه فى النظام الوظيفى ثمانية رؤساء هم على الترتيب موظفو الخطة التنفيذية ، وموظفو الإستعلام ، وموظفو التكاليف والزمن الذين يقدم ثلاثتهم التوجيهات من غرفة التخطيط ، يليهم

Cornell (William B.) : Organis. and Manag. in indust. and Busin. P. 26.(١)

رؤساء الجماعات ، ورؤساء التشهيلات ، فالمفتشون ، فرؤساء الصيانة . وهؤلاء الأربعة يساعدون العمال على تنفيذ التعليمات الصادرة إليهم ويتأكدون من حسن سير العمل فى سرعته ودقته . وأخيراً يأتى ضابط النظام الذى يؤدى وظيفته فى حدود المنظمة كلها .

(٥) وأحسن ما يحققه هذا النظام من فائدة - كما يقول تيلور [١] - أنه يجعل من الممكن فى مدة أقصر بكثير مما يمكن فى النظام الرئاسى تدريب الرؤساء الذين يؤدون الوظائف المطلوبة منهم أداء فعلياً كاملاً - الأمر الذى كان يلزمه فى النظام السابق سنوات قبل أن يستطيع الرؤساء أن يجيدوا أداء جزء فقط من واجباتهم . ويمكن إجمال مزايا النظام الوظيفى لتيلور فى النقاط الآتية [٢] :

١ - إبراز المهارات المتخصصة للأفراد العاملين .

٢ - من الممكن به أن نجد كفايتنا من الرؤساء الذين تتوافر فيهم القدرات المطلوبة .

٣ - كما أن فصل العمل العقلى عن العمل اليدوى هو فى صالح مبدأ التخصص .

ومعنى هذا أن النظام الوظيفى يتمشى مع مبدأ تقسيم العمل سواء منه العقلى واليدوى بما يهىء لمزايا المهارة من جانب العامل والإلمام التام من جانب المشرف على العمل . فالعمل يقسم تبعاً للوظائف المطلوبة ،

---

(١) Taylor (Frederic W.) ; Shop Management, Harper &Btbers, N. Y. 1911 pp. 99 - 104.

(٢) Spriegel & Lansburgh : Industrial Management 5 th ed Wiley & Sons, N. Y. 1955, P. 5, 6 .

والرئيس يشرف على وظيفة أو مجموعة من الأفراد يؤدون وظيفة، وهو يعمل في نطاق وظيفته في أى مكان توجد فيه من مجال العمل كله ومن شأن هذا النظام إذن أن يقضى على الحاجة إلى الرجل الخبير بكل شيء إكتفاء بالرئيس المتخصص في وظيفة بعينها يعلم عنها كل شيء ، وهو أيسر وأكثر وجوداً وأسهل تدريباً .كما أن من شأن هذا النظام أن يخفف من عنصر السلطة المتجه رأساً من أعلى إلى أسفل ما دام أن العامل يتصل بثمانية رؤساء كل في مجال تخصصه وهو مسئول أمامهم عن هذا الجزء من العمل وحده . . . بدلا من تركيز السلطة والمسئولية عن كل شيء في العلاقة بشخص واحد . ويمكن تلخيص الفرق بين النظامين الرئاسى والوظيفى في الجدول الآتى [١] .

وجه المقارنة	النظام الرئاسى	النظام الوظيفى
النظام	سهل المحافظة عليه	ضعيف .
الإشراف	تام	من الصعب تنسيق الوظائف الكثيرة المنفصلة .
التخصص	لا وجود له .	موجود إلى حد كبير.
طرق العمل	مالم تكن فعالة يحتمل أن تستمر هكذا .	فعالة .

(١) Cornell : Organis. and Manag. in Indust. and Busin, p. 26.

وجـــه المقارنة	النظام الرئاسى	النظام الوظيفى
العمـــال والرؤسـاء .	يتطلب رجالاً ذوى قدرة شاملة ، وهؤلاء الرجال من الصعب وجودهم .	الأفراد على درجة كبيرة من الكفاية فى مجال تخصصهم وقابلون لأن يزيدوا مهارة فى تخصصهم

من هذا يتبين أن النظام الوظيفى يفوق النظام الرياسى فى ناحية التخصص ، وفى كفاية وسائله ، واستعداد الأفراد لأن يزيدوا إلماماً بمجال تخصصهم ، بينما لا يفوقه النظام الرئاسى إلا فى ناحيتين شكليتين هما إقرار النظام وتمام الإشراف . ومع هذا فإنه يؤخذ على النظام الوظيفى بدوره عيوب أهمها (١) :

١ - أنه يعقد مشاكل النظام بين المستويات الدنيا من الإدارة .

(٢) وأن التنسيق بين جهود مختلف الرؤساء الوظيفيين صعب (وليست الحال كذلك بالنسبة للرؤساء فى المراتب العليا) .

٣ - ويميل هذا النظام إلى تضييق مجال التخصص فيما بين الرؤساء والعمال .

لهذا خبا بريق هذا النظام الجديد الذى اعتبر لأول أمره ثورة فى إدارة الأعمال تجعل من التخصص وتقسيم العمل خطوطاً أفقية تتقاطع معها خطوط السلطة الرياسية الرأسية بما يؤدى إلى تقسيم السلطات

---

(١) Spriegel and Lansburgh : Industrial Manag. p. 5,9 .

إبتداء من مساعد المدير حتى آخر رئيس فى التنظيم . بل عيب على هذا النظام أنه يجعل من السلم الإدارى كله متخصصين لكل سلطته فى مجال معين - مما يجعل الجميع إداريين على حساب العمال الفعليين service أو المنفذين ، ومما يهيء لتداخل السلطات والتهرب من المسئوليات أو إصدار الأوامر المتعارضة . . . التى تعقد مهمة تنسيق الجهود التى هى جوهر النظام الوظيفى ، ومما يتعين معه أن يكون تقسيم السلطة على أساس من التقسيم الدقيق لمراكز الإختصاص والتنسيق ووضع خريطة توضح مناطق النفوذ mapping out of " zones of influence " [١] .

وقيل أيضاً فى عيوب هذا النظام إن من الصعب بل المستحيل خضوع الشخص الواحد خضوعاً مباشراً لستة أو ثمانية رؤساء من مخططين ورؤساء تشهيل ومفتشين ومنظمين . . . يتلقى الأوامر منهم جميعاً . ونحن نعلم أن « المركب ذات الرئيسين تغرق [٢] » . بل قام الجدل حول كلمة « وظيفة » ذاتها وأنها ليست إلا مجرد تعبير عن علاقة متعددة الأنواع بين أجزاء أو وحدات منظمة ما - أى مجرد نوع من التخصص يحتاج إلى التنسيق، وفاعليات متداخلة يقوم بها أفراد مختلفون وفى نفس الوقت متناسقون لتحقيق الوحدة الوظيفية التى هى التخزين أو الصيانة أو الإمداد أو التوزيع أو البحث أو التمويل الخ[٣] . وبالجملة فإنه يسود الشك الآن فى قيمة هذا « النوع » type من التنظيم ، وفيما إذا كان يوجد الآن منظمة واحدة يمكن أن تأخذ به كنظام مستقل أو قائم بذاته [٤] . وسنرى فيما بعد أن الخطأ أو المغالطة فى هذا التحليل

(1) Moore : Industrial Relations ... p, 81 .

(2) Spriegel & Lansburgh : Industrial Management ... p. 5,6.

(3) Moore : the same pp. 77 - 79 .

(4) Cornell : Organisation and Management ... p. 27 .

أن النظام الوظيفى - شأنه شأن النظامين الآخرين - ليست كلها أنظمة أو أنواعاً من التنظيمات types of organisation بقدر ما هى أنواع من العلاقات relationships بين الرؤساء والمرءوسين ، وأن مشكلة البيروقراطية فى العمل الصناعى الحديث لا تحل بالتخصص أو تقسيم العمل - فهذا لا مجال له إلا فى محيط العمال والمنفذين الفعليين للعمل ، ولا بتقسيم المنظمة إلى إدارات departmentalization فهذا شيء يتعلق بحجم المنظمة ذاتها ونوع الإنتاج الذى تخصصت فيه بحيث قد يستغنى بعضها عن قسم المبيعات أو التوزيع ، والآخر عن قسم النقل ، والثالث عن قسم الأبحاث ... وقد يهتم بعضها بالتدريب وقد لا يهتم ، أو بقسم الحوادث والأمان فى شركات الصلب مثلاً... وأخيراً فإن تقسيم السلطة لامعنى له إذا قام على مجرد التخصص ولم يسانده النظام الرياسى أو الوظيفى الرياسى المشترك .

(٦) لهذا نشأ « نوع » ثالث من التنظيم الإدارى يجمع بين مزايا كل من النوعين السابقين الرياسى والوظيفى ، وفيه تفيض السلطة من أعلى إلى أسفل كما فى النظام الرياسى محققة التحديد الكامل للواجبات والمسئوليات وضامنة النظام التام . إلا أنه إلى جانب سلسلة الرؤساء العسكريين توجد هيئة staff من الخبراء أو الأخصائيين برأس كل منهم قسماً من أقسام الخبرة الوظيفية يكون مسئولاً فيه عن هذه الوظيفة وما يتعلق بها . ويعالج الخبير ومساعدوه المشاكل المتعلقة بأداء الوظيفة التى يكلفون بها أياً كان موضع هذه المشاكل من المنظمة كلها - كما سبق أن رأينا فى النظام الوظيفى .

إلا أنه لا يقابل مسئولية هؤلاء الأخصائيين الفنيين سلطة ما - على عكس الحال فى النظام الوظيفى [1]. فهم لا يملكون أن يصدروا أوامرهم مباشرة إلى العمال المنفذين ، وإنما تنتقل توصياتهم وتوجيهاتهم

---

(1) Cornell : Organis. and Manag. ,.. p. 27.

عن طريق رؤساء النظام الرياسى أصحاب السلطة على العمال . وهكذا تخف عن هؤلاء الرؤساء الأعباء والواجبات الفنية التى كانت ملقاة على عاتقهم فى النظام الرياسى فيستطيعون التفرغ لحفظ النظام ، والإشراف على العمال، وتقتصر مهمتهم على التأكد من تنفيذ التعليمات والتوصيات التى أصدرها الخبراء - دون أن يكون لهم شأن بالتخطيط أو التفتيش أو الصيانة .. التى هى مهمة « أركان الحرب » .

ويبدو النظام المشترك بهذا وليد النظام الرئاسى بأكثر مما هو نتيجة التوفيق بين النظامين الرئاسى والوظيفى . فهو ينشأ عن كثرة المهام التى لا يستطيع الرئيس الرئاسى أن يضطلع بها جميعاً - خصوصاً الفنى منها- مهما كان له مساعد أو مساعدان يقومان بالإشراف الشامل الذى يقوم به . فإن بعض المطالب الفنية الخاصة يلزمها متخصصون وظيفيون يرجع إليهم الرئيس ليستشيرهم ويأخذ برأيهم ، ولا يعملون بأسمهم أو لحسابهم بل لحساب الرئيس أو القسم الذى يتبعونه [1] ، فالنظام الرئاسى على طريقة أركان الحرب هذه ميزته الأساسية وجود هيئة تساعد النظام الرئاسى فى القيام بواجباته الكبرى . فهو نوع من حشد الكفايات الفنية فى خدمة الرئيس العسكرى فى نفس المهام التى كان يقوم بها وحده فى المشروع الصغير والتى لا يزال صاحب السلطة والأمر فيها فى المشروع الكبير - لأن أركان حربه يقومون له بمجرد المعونة الفنية ولأنهم يعملون لحسابه هو وإن فوضهم بعض الإشراف الرئيسى ، فهم يتصلون بالرئيس ولا يتصلون بالمرءوسين لأن التنظيم العمودى لا يزال هنا كما كان فى النظام الرئاسى ، وكل ما فى الأمر وجود أركان الحرب الفنيين هؤلاء حول الرئيس .

---

(1) Spriegel and Lansburgh : Industrial Management p. 5,6.

فنحن فى هذا النظام المشترك لا زلنا فى نطاق النظام الرئاسى بتعدد مراتب الإشراف ، وتدفق السلطة عمودياً من أعلى إلى أسفل . واستحداث أركان الحرب فى هذا النظام لمساعدة الرئيس لا يغير من الواقع فى الناحية الإدارية شيئاً وإن كان لاشك أنه يخفف من أعباء الرئيس ، ويهبه الفرصة للإهتمام بالعلاقات الإنسانية والتفرغ للتوجيه والإشراف . إلا أننا نلاحظ من الناحية الأخرى أن تجريد أركان الحرب هؤلاء من السلطة ومنع إتصالهم بالمرءوسين إلا عن طريق جهاز الإتصال الرئاسى يكسبهم عداوة العمال وكراهيتهم بأكثر مما يكسبهم محبة الرئيس وثقته . فهم إنما يقومون بدراساتهم وأبحاثهم لحساب الرئيس لا العمال ، كما أنهم معزولون عن الإتصال بالمرءوسين وتبادل النشرات أو الآراء ، وهذا هو ما حدث لتيلور نفسه وهو يدرس الزمن والحركة كأساس لتقييم الإنتاج وتحديد الأجور (قبل أن يقول بنظريته فى النظام الوظيفى بل كان لا يزال مهندسا يبحث لحساب الشركة) . فقد رسخ فى ذهن العمال أن أبحاثه التى يقوم بها إنما هى ضد مصلحتهم ، لمجرد أنه يقوم بها بتكليف من الشركة ، ولأن اتصاله بالمدير فيما يتعلق بغرض البحث أكثر من اتصاله بالعمال .

ولا يزال الناس يعتقدون أن أولى وظائف مهندس الزمن اقتضاء أكبر عمل بأقل أجر [1] – مع أن هذا ليس كل ما لدراسات الزمن والحركة من قيمة.

ولا شك أنه من المتوقع فى النظام الذى يتألف من فنيين وإداريين هكذا أن تنشأ خلافات ومشاكل تتعلق بالسلطة والتنافس عليها . فإلى جانب الشعور العدائى الذى ذكرنا من جانب العمال والإداريين نحو

(1) Chapanis (A,). Garner (W.R.) and Morgan (C.T.): Applied Exerimental Psychol,, Wiley, N.Y, 1949 p,. 3 .

الموظف الفنى الكبير ، هناك من جانب هذا الموظف أيضاً الشعور بضعف مركزه نتيجة أنه مجرد من السلطة والشعور بالمركز الإجتماعى فى المنظمة التى يعمل فيها . إنه ليس إلا امتدادا لشخصية الرئيس أو المدير الذى يخدمه ، وامتداد صورى مادام لا يتمتع بأى قدر من سلطة الرئيس ، وربما أعفى من مسئولية تنفيذ ما يشير به ، فرأيه استشارى وليست له سلطة التنفيذ مباشرة - هذا فى الوقت الذى يتحمل فيه هو بمسئوليات الرئيس من الناحية الفنية . فهو فى نظر نفسه لا يزيد على سكرتير خاص أو آلة حاسبة يستخدمها المدير دون أن يكون له أى مركز اجتماعى كالذى لرؤساء الأقسام الإداريين الذين قد يقلون عنه مرتبة والذين يرأسون عشرات ومئات الأفراد بينما هو لا يتبعه إلا سكرتيرة أو كاتب واحد أحياناً [١] . وهكذا فإن استحداث وظائف الفنيين للتخفيف عن أعباء الرئيس لا يحل مشكلة النظام الرياسى بقدر ما يضيف إليها مشاكل جديدة خاصة بطبقة الفنيين هؤلاء وما يحدث بينهم وبين الموظفين الإداريين من تنافس وكراهية وتعطيل للعمل .

ولسنا ندرى لم يخيل إلينا ونحن ننظر إلى الرسوم المبسطة التى تمثل أنواع التنظيم الثلاثة أن النظام المشترك أكثرها خطراً ؛ لأنه لم يجمع بين مزايا النظامين الرئاسى والوظيفى كما ظن الباحثون ، بل جمع بين مساوئهما . فمثلاً هو لم يجمع إلى مزايا النظام الرئاسى فى النظام وسرعة الإتصال وإصدار الأوامر مزايا النظام الوظيفى فى التخصص وتقسيم الأعمال (بالنسبة للعمال والفنيين من الدرجات الوسطى لا بالنسبة للمدير) وإنما جمع بين استبدادية وتسلط النظام الرياسى وإنكماش النواحى الوظيفية من ملاحظى العمال والرؤساء المباشرين لتقتصر على مكانها من البرج العاجى حول الرئيس.لهذا إنقطعت وسائل الإتصال من أسفل إلى أعلى التى كان يبشر بها النظام الوظيفى (فى مقابل الإتصال

---

(1) Brech (E. F. L.) : Management : Its Nature and Significance, 3 ed ed. 1955, p. 89.

من أعلى إلى أسفل فى التنظيم الرئاسى ، وانقطع معها سلم الرئاسة والمسئولية الذى كان يربط العمال بالرؤساء الفنيين - مما باعد الهوة بين الطرفين ، وبالتالى أوجد فجوة بين المراكز الوظيفية وبين العمال ، كما عادت السلطة على العمال تتركز فى يد رئيس واحد هو الرئيس الإدارى مهما قيل من تفرغه عن النواحى الفنية وتخفيف أعبائه ، لأن كل تخفيف من وظائف الرئيس الفنية يزيد من عبثه فى النواحى الإنسانية ، وهو ما يشكل خطراً على العمال والمرءوسين فيما إذا كان الرئيس قد تفرغ لأمر لا خبرة له به أو تدريباً عليه أو إجادة له - خصوصاً فى مسألة معقدة جداً كالعلاقات الإنسانية . فإن من مزايا النظام الوظيفى فى نظرنا رغم ما قبل من صعوبة رجوع الشخص فيه إلى ثمانية رؤساء يفتت السلطة بحيث لا يشعر المرءوس أو العامل بثقل وطأتها، وأن العلاقات بين العامل ومختلف الرؤساء تقوم فى معظمها على الإعتبار الوظيفى لا الشخصى الإدارى الذى يقوم بين رئيس ومرءوس بصرف النظر عن العمل الذى يشتركان فيه ؛ لأنها رياسة شاملة كاملة ، كما أن الزحف بالوظائف الفنية من الإدارة العليا إلى مستوى الأفراد فى النظام الوظيفى كان له مزية التقريب بين النواحى الفنية والإدارية - رغم ما قيل من أنه يجعل أغلبية الجهاز إداريين على حساب العمال . فمن الخير للعلاقات الإنسانية فى العمل التى هى بدورها الدافع الأساسى للإنتاج التفويض فى السلطة والتنزل بها إلى أدنى مراتب الرياسة بل إلى الأفراد أنفسهم .

وهكذا لا نرى فى النظام المشترك ما يراه المؤلفون فى إدارة الأعمال من أنه نظام يجمع بين النظامين الرياسى والوظيفى ، بل هو نظرنا نظام رئاسى أصابه الشلل أو الضمور فى أطرافه فارتفعت إلى مستوى الكتفين عاجزة مشلولة ، بينما اكتسب العمود الفقرى قوة تعوضه عن هذا الشلل ، ولكنها قوة مضطربة ما دامت فى صراع مع المرض وفى خوف

منه . ولا زلنا فعلاً فى حاجة إلى نظام مشترك يحقق تفويض السلطة وتحديد المسئولية وإقرار النظام وسرعة الإتصال (رئاسى) إلى جانب التخصيص الدقيق وتقسيم الأعمال والوظائف ، والإتصال من أسفل إلى أعلى بعدة رؤساء (وظيفى) ... وهو مالا يحققه أحد هذه الأنظمة الثلاثة السابقة .

(٧) وقد استطاع المؤلفون فى إدارة الأعمال أخيراً أن يهتدوا إلى أن الحديث عن أنواع من التنظيمات أحدها رئاسى ، والآخر وظيفى ، والثالث مشترك ينطوى على مغالطة كبرى ، ووهم فى البحث عن (التنظيم النموذجى .typical organis أو الخريطة النموذجية typical chart) .

فقد سبق لنا أن رأينا أن النظام الوظيفى الخالص قد لا نجده معمولاً به فى منظمة واحدة - لما يرون له من مساوىء كثيرة [١] - مع أنه فى نظرنا أحسن الأنواع ، وأن النظام الذى تأخذ به معظم المؤسسات كبر حجمها أو صغر - ويتفاوت فى طرق الأخذ به تبعاً لظروف كل منها - هو النظام المشترك [٢] الذى هو كما رأينا أسوأ الأنواع . ومعنى هذا أنه ما دام أفضل النظم فى الخيال لا حقيقة له فى الواقع ، وأن أسوأ النظم هو المعمول به فى الواقع ، فالمسألة إذن ليست مسألة نظم بل هى كما نادى برتش Brech [٣] فى أكثر من موضع مسألة علاقات ، و « أنواع من العلاقات types of relationship » داخل المنظمة لا أنواعاً من التنظيمات .

(1) Landy (Thomas M.) : Production Planning and Control (1950) p. 36.

(2) Cornell : Organisation and Mabagement ... P 29.

(3) Brech (ed) : The Principles and Practice of Manag. Longmans, N. Y. 1953, pp. 28 - 36 ; and : Brech : Management : its Nature and Significance, Pitman, Lond. 1952 .

ويرى برتش أن هذا الخلط فى تصوير العلاقات بصورة التنظيمات إنما يرجع إلى الإخفاق فى تقدير أو تذكر الأغراض التى تسعى لتحقيقها المنظمة. فالتركيب التنظيمى للجماعات الصناعية هو الإطار الذى فى داخله تعمل الإدارة ، والهيكل الذى يوزع المسئوليات على الأفراد الشاغلين لمختلف الخانات والوظائف ويبين العلاقات التى تقوم بين مختلف الرؤساء لتحديد إتصالاتهم بعضهم ببعض أثناء القيام بواجباتهم . وليس معنى أنه توجد أنواع مختلفة من العلاقات بين المراكز الإدارية — وهو أمر طبيعى ومفهوم — أنه توجد فروق فى « أنواع » التنظيمات . إن هذه العلاقات حقيقة قائمة ولا تتغير مهما تغير « نوع التنظيم » ، وهى تجتمع بكل منظمة — بل لكل فرد فى المنظمة — مهما كان نوع التنظيم الذى ترسمه الإدارة لنفسها . وهذه العلاقات الرسمية فى التنظيم الإدارى — فيما يرى برتش — أربعة أنواع :

أما النوع الأول من العلاقات فهو هذه العلاقات المباشرة التى تقوم بين الرئيس ومرءوسيه والعكس — حيث المرءوسون بدورهم مديرون ورؤساء أيضاً فى سلم العمل ومراحل الفاعليات المختلفة التى تدخل فى نطاق سلطة هذا الرئيس . وجوهر هذه العلاقات التعليمات والأوامر من جانب الرئيس والطاعة والإستجابة من جانب المرءوسين . ولذا فإن هذا النوع من العلاقات هو من النوع الرياسى أو المباشر — كلياً كان أو جزئياً — كعلاقات مدير المصنع أو رئيس الحسابات بمروسيهما .

وأما النوع الثانى فهو علاقة الرئيس الفنى أو المدير التنفيذى بالرؤساء والمرءوسين فى السلم الإدارى (الرياسى) الذين يقدم لهم خدماته فمثل هذا الرئيس يكون عادة مسئولاً عن تقديم المعونة الفنية giving service لكل المنظمة ، أو لجزء منها فى مجال تخصصه ، والتأكد من أن السياسة المتعلقة بشئون وظيفته مطابقة فى تنفيذها لما رسمته الإدارة العليا ، أو

مجلس الإدارة ، فهو مسئول أمام هذه الإدارة عن الأداء الفعلي لشئون هذه الوظيفة الفنية ، ولكنه من الناحية الأخرى ليست له أية سلطة مباشرة على أفراد المنظمة القائمين بالعمل فعلا ؛ لأن إتصاله في شئون وظيفته إنما يكون عن طريق رؤساء النظام الرياسي . وهذا لا يمنع أن هذا الرئيس قد يكون له مساعدوه أو مرءوسوه الخاصون به في شئون وظيفته ، وحينئذ فإن علاقته بهؤلاء تكون من النوع الرياسي أو المباشر السابق الذكر ، ومثل هذا تكون علاقته هو برئيسه المباشر ، أما علاقته بجميع الرؤساء والأفراد الأخرين خارج حدود « مكتبه الفني » [(١)] فهي علاقات غير مباشرة لأنه أشبه ما يكون بالمستشار الفني specialist advisor ذى الخبرة الواسعة والمعلومات الكبيرة الذى يهمه أن تلقى استشاراته قبولا من الإدارة العليا ، ومن يعنيهم الأمر من الزملاء والمرءوسين . فهذه علاقات وظيفية بالمعنى الذى أراد تيلور أن يقوله في نظامه الوظيفي ولكن في مجال العلاقات أولى من مجال التنظيم . ويقول برتش إن العلاقة بشأن هذه النواحي الفنية لا يمكن فصلها واختصاصها بوظيفة مستقلة إلا في المشروعات الكبرى مع أن الخدمات التى تؤديها لازمة لكل منظمة كبرت في حجمها أو صغرت ، ويضرب مثلاً لذلك بمدير السكرتارية Clerical Methods Manager أو مدير الأفراد personnel Manager .

وأما العلاقات من النوع الثالث فهي علاقات ذات طبيعة خاصة. لأنها تنشأ عن طريق تعيين بعض الشركات لوظيفة « أركان حرب staff officer ». وليس هذا الموظف رئيساً ، أو مديراً بمعنى الكلمة ، وهو لا يستطيع أن يصدق استحقاقه لهذا اللقب ما دام جوهر وظيفته أنه مستشار أو مساعد المدير (مع أنه لا يعين إلا للمدير العام أو مراتب

(١) Brech (ed.) & Others. The Princip. and Pract. of Manag. p. 30.

الإدارة العليا) . إنه « مساعد شخصي personal assistant » للمدير ، وليس له بصفته هذه أية سلطة أو مسئولية إدارية يتحمل بها على الإطلاق . إنه لا يعدو أن يكون إمتداداً extension لشخصية المدير الذى يساعده سواء فى الأغراض العامة والخاصة ، وهو يستمد السلطة من الرئيس كما يتحمل عنه بالمسئولية ، لا علاقة له مباشرة إلا بسكرتيره (إن وجد) كما لا علاقة له رسمية بغيره من الرؤساء (وبالأولى بالمرءوسين ما دام ليس له حق إصدار تعلميات) . وكل ما يفعله فى المنظمة يصدر فيه عن سلطة الرئيس وعلاقاته. لهذا ينبه برتش [1] إلى أن هذا النوع من العلاقة staff relations ينطبق فحسب على العلاقة بين هذا المساعد ورئيسه الذى هو أركان حربه . أما علاقاته بالأخرين فى المنظمة فلا نجد لها إسماً لأنه لا مجال لديه لمثل هذه العلاقة .

وأخيراً فإن النوع الرابع من العلاقات هو هذا النوع التنسيقى أو التعاونى الذى يقوم بين مختلف المديرين أو الرؤساء فى أقسام أو وظائف متوازية عندما يكونون مسئولين أمام مدير عام أو رئيس أعلى ، كرئيسى قسمين تابعين لمدير المصنع ، أو مجرد شريكين فى إدارة مشروع يتولى كل منهما جزءاً من إدارته. وتسمى هذه العلاقات « بالعلاقات الجانبية lateral relations » فإذا كان الرؤساء المتساوون فى المرتبة يتحمل كل منهم بمسئولياته الخاصة ، إلا أن من دواعى حسن سير العمل وتنسيق الجهود والتعاون المشترك الإتصال بالغير ممن يقومون بعمل مشابه أو مكمل له علاقة أو ارتباط وثق . وهذه العلاقة الضرورية قد تكون رسمية تفرضها لوحة التوزيع ؛ إلا أن الغالب والأجدى أن تكون غير رسمية تستلزمها طبيعة العمل وميل الرؤساء أنفسهم وإتجاههم للتنسيق وتبادل وجهات النظر دون الرجوع ضرورة إلى الرئيس المشترك .

---

(١) Brech : Management : Its Nature and Significance, P. 86.

وعلى كل حال فإن برتش يرى أن النوعين الأول والأخير من العلاقات أكثرها شبوعاً - أى النوع الرأسى المباشر ، والنوع الأفقى الجانبى . وهو يرسم لنا خريطة توزيع لهذه العلاقات الوظيفية تحل عنده محل خرائط التوزيع التى تقوم على التنظيمات الشكلية الرياسية أو الوظيفية أو المشتركة كما يرى [1] أن تفسير التنظيم الإدارى بالعلاقات بدلاً من التنظيمات يعفى من مشكلة هذه التسميات المختلفة ، والخلافات حول « الوظيفية » و « التنفيذية operational» ، وأركان الحرب staff ...

(٨) وهكذا يتبين أن التنظيم الصناعى لم تكن الحاجة إليه ناشئة عن مجرد كبر حجم المشروعات وإتساع رقعتها ، ولا مجرد فصل الإدارة عن الملكية وإحتياج الشركات من أصغرها إلى أكبرها لخدمات الرؤساء المحترفين الذين يؤدون وظائف الإدارة ، والتنسيق والمشورة الفنية ، ولكن لأن علاقة العامل بالقائمين على العمل قد تغيرت . فبعد أن كانت علاقته برب العمل علاقة بنوة أو أخوة - أى علاقة أسرية بخيرها وشرها وحبها أو كراهيتها ، أصبحت هذه العلاقة من نوع جديد لا يدرى ما هو ولا أين هو من هذا المجتمع الصناعى الكبير الذى هو فرد منه ، وجهاز العمل الضخم الذى هو ترس فيه ، ولزم إذن أن تحدد له مراكز السلطة التى يتبعها ، والتى يرجع إليها ويكون مسئولاً أمامها . فالمشكلة إذن ليست مشكلة مادية ، بل معنوية إجتماعية ونفسية تتعلق بالمركز الإجتماعى فى العمل والعلاقات الإجتماعية فى المجتمع الصناعى .

---

(١) أنظر هذه اللوحة فى كتابه الكبير (مع أولدرتش وفيلد ومادوك وودروف ص ٣٢ - وأنظر هذه الآراء ص ٣١ ، وفى كتابه عن الإدارة : طبيعتها ودلالتها - ص ٩٠ .

وإلى جانب كون التنظيم الصناعى محاولة لرسم خطوط العلاقات الإجتماعية التى تحولت هكذا من الأسرة المحدودة إلى الهرمية البيروقراطية هناك أيضاً ضرورة توزيع « الأدوار » فى هذا الجهاز الإجتماعى الذى ازداد تعقيداً ، والذى لا يشغل الأفراد فيه نفس المراكز أو يؤدون عين الوظائف . ونحن نعلم فى علم النفس الإجتماعى أن المجتمع يحرص أشد الحرص فى التنشئة الإجتماعية للطفل ، على أن يبين له فى كل مرحلة من مراحل نموه « الأدوار roles » التى يريده أن يقوم بها ، أى الواجبات التى ينتظر منه أن يؤديها ، والحقوق التى له أن يتوقعها فى مقابل هذه الواجبات . ويتتبع الباحثون فى علم النفس التربوى أطوار النمو بالأسابيع والشهور فى السنوات الأولى ، ثم بالسنوات أو المراحل من بضع سنوات بعد ذلك ليبينوا الدور الذى يجب أن يقوم به الإنسان فى كل منها . كما يضعون المقاييس التى يستدل منها على درجة النضج والتوافق الإجتماعى ، كما هدتهم إليها الدراسات التجريبية الإحصائية . وتكاد نظرية الدور role theory تصبح الآن محور النمو الإجتماعى فى علم النفس والتربية والإجتماع . والمهم فيما يبدو أن تحديد الدور ضرورة يفرضها إختلاف الأفراد فى قدراتهم وإستعداداتهم وأن ما ينتظر من أحدهم قد لا يكون متوقعاً من الآخر. ولعله فى هذا الأساس الجوهرى لتحديد الأدوار يقوم عنصر التشكيك فيها . فأدوار الأفراد المحددة أو المرسومة سلفاً ، والتى تقرأها فى اللوحات أو الخرائط هى الأدوار التى ينتظر أن يقوم بها الشخص المتوسط، ولكن الواقع كثيراً ما يكذبها من حيث أن بعض الأشخاص يستطيعون أن يقوموا بأدوار أكبر ، وبعضهم بأدوار أقل ، البعض بطريقة حسنة والآخرين بطريقة سيئة ، وعلى كل حال فإن كل مشتغل بالفروق الفردية فى مختلف فروع علم النفس يدرك أن المتوسطات المعيارية وقمة المنحنى البيانى لا يصدقان دائماً ، أو يمنعان من ضرورة دراسة كل حالة على حدة.

لهذا يبدو واضحاً الإهتمام الكبير الذى لاقته نظرية تيلور فى تنظيم الإدارة على الأساس الوظيفى ، وتقسيم السلطة على أساس الأدوار التى يؤهل الأفراد تخصصهم القائم على الميل أو الإستعداد للقيام بها . لأن هذه النظرية كانت تجمع بين العوامل النفسية والإجتماعية التى لا تخلو منها أية منظمة مهما صغرت ، وتجعل الإعتبار الإنسانى فى تقسيم العمل على أساس من القدرات المتخصصة هو أساس تفويض السلطة وتحديد المسئولية .

فالذين يتحدثون عن النظام الرئاسى أو الوظيفى أو المشترك خاطئون إلى حد كبير ، إذ يدورون فى محور التنظيمات الشكلية الصورية دون العلاقات الإنسانية العملية . فليس يعنى العامل أو المستخدم أن تسمى علاقته برئيسه علاقة عسكرية أو وظيفية أو أركان حرب ما دام الجانب الإنسانى فى هذه العلاقة مكفولاً له . وعلى العكس إن مجرد رسم خريطة لتوزيع السلطات وتحديد المسئوليات تكون رئاسية أو وظيفية أو مشتركة ليس هو الذى سينفذ الإنتاج ، بل الذى سيقوم بالعمل جهاز من الآلات والأفراد الذين يعملون عليها هو عبارة عن تنظيم إجتماعى غير رسمى يقابل - ويفوق فى الأهمية- النظام الشكلى المرسوم . فالإختلاف حول « نوع » التنظيم ومزايا كل نوع وعيوبه مسألة أكاديمية صرف كما يقول مور Moore لا تغير من طبيعة العمل شيئا ، بل قد لا يعرف العمال والمستخدمون فى الكثير من الأحيان أن شركتهم تتبع هذا النوع أو ذاك من التنظيم . ولكنهم يعرفون أنهم جماعة من الأفراد مرءوسين ورؤساء جمعت بينهم المنظمة لتحقيق أغراضها الصناعية أو التجارية . كما يدركون أن لحياتهم العملية جانبين : جانباً مادياً يتمثل فى الآلات والمواد والمنتجات ، وآخر معنوياً قوامه العلاقات الرأسية والأفقية وما يترتب عليها من الرئاسة والمرءوسية ،

والسلطة والمسئولية ، والإتصال ، والروح المعنوى الذى قوامه المركز الإجتماعى والإعتزاز بالدور والشعور بالتبعية والطمأنينة والمساواة فى الحقوق والعدالة فى المعاملة وحوافز العمل المادية والمعنوية اللازمة ...

وهذه كلها جوانب إجتماعية ونفسية فى العمل الصناعى تكاد العوامل المادية — حتى فى الحوافز الدافعة للعمل — لا تكون إلى جانبها شيئاً يذكر . ولا سبيل إذن لإيجاد حلول ناجحة لمشاكل العمل الإدارى إلا بإعطاء الأهمية الكبرى لهذه النواحى الإنسانية ، والنظر إلى المنظمة الصناعية بوصفها هيئة إجتماعية ، وإلى العمال بإعتبارهم أشخاصاً سيكولوجيين لهم دوافعهم وميولهم وخبراتهم الشخصية الماضية وآمالهم ومطامحهم المستقبلة ، وأنهم فى الموقف الذى يعملون فيه لتحقيق أهداف المنظمة هم عبارة عن هذه العوامل النفسية والإجتماعية والإنسانية بوجه عام .

الفصـل الثـالث

ديناميـــة الجماعـــات

١ - التواصل عن طريق اللغة المنطوقة أو المكتوبة هو العملية الإجتماعية الأولى التى يتميز بها المجتمع الإنسانى . ٢ - إزدياد الروح المعنوى للأفراد حماسية كما زادت وسائل الإتصال الجماعى سرعة وإنتشاراً . ٣ - تناقل الأخبار وإذاعتها يشبع حاجات نفسيه أساسية ؛ ٤ - فلا بد أن يتوافر للناس تناقل المعلومات التى تهمهم فى حرية وسهولة . ٥ - خطر إنتشار الإشاعات - حين لا تتوافر وسائل الإتصال الكافية - على الروح المعنوى للأفراد . ٦ - لابد من تنظيم جهاز إتصال مرن فعال بين الرئيس والمرءوسين ، ٧ - وإستعمال هذا الجهاز إستعمالاً موضوعياً معقولاً لا شخصياً تسلطياً. ٨ - ضرورة تحقيق التواصل المزدوج - لا مجرد الإتصال الفردى - بين الرئيس والمرءوس . ٩ - وبين أفراد الجماعة وبعضهم البعض .

إذا كانت المنظمات الصناعية والتجارية من مصانع ومتاجر ومكـاتب إدارة ... إلخ هيئات إجتماعية social groups تجمعت لكل منها – كبر حجمه أو صغر – مقومات المجتمع الإنساني [(١)] ؛ فإن قيام هذه المجتمعات الصناعية والعملية يتوقف على ما يقوم بين مختلف أفرادها من اتصال [(٢)] . فالتواصل communication هو العملية الأولى للتفاعل الإجتمـاعي التـي بها يؤثـر الأفـراد في الآخـرين ويتـأثـرون بهـم . وتـأتي أهميـة هذه العملية الإجتماعية من أن التفاعل فيها منظـور إليـه خصوصـاً من وجـهة نظـر الفـرد particularized [(٣)] – وإن كـان لنوع الإتصـال لا شك أثـره فـي روح الجماعـة وإنتـاجيتهـا كمـا سنـرى . لـذا يكـاد هـذا

---

(١) لقد أسفرت الدراسات الإنسانية عن الإهتمام النهائي بهذه التجمعات المحدودة ، أو الهيئات الإجتماعية social groups من أسرة ، ومدرسة ، ومصنع ، ونادى رياضى ، ونقابة مهنية ... كتمهيد لدراستها ، والتجريب عليها ، والتقدم بها بدلا من الخلاف حول سيادة المجتمع ، أو حرية الفرد ، أو تناول المشاكل الإنسانية من إحدى الزاويتين في تعصب لعلم النفس أو الإجتماع . وأثبت هذا الإتجاه الجديد نجاحه الكبير في الدراسات النفسية ، خصوصاً في علم النفس التربوى ، والإجتماعى ، والصناعى ... أنظر في هذا كتاب مورينو Who Shall Survive (١٩٣٤) ، وعلم النفس الإجتماعي لكرتش ، وكرتشفيلد (١٩٤٨) الفصل الأول والثاني ؛ والإجتماع التربوى ، لبراون Brown : Edu-cational Sociol. الفصول الثلاثة الأولى ... إلخ .

(2) Moore (Wilbert E,) . Industrial Relations and the Social Order. Mac-Millan Co. N.Y. 1951, pp, 108- 109 .

(3) Bogardus (Emory) : Sociology, Longmans. Green & Co. Lond. 1956, p. 522 .

الموضوع يكون أقرب إلى علم النفس منه إلى الإجتماع ، لأن التفاعل الإجتماعى فيه يتحلل بوضوح إلى تنبيه واستجابة ، كما أن آثاره الإجتماعية الخاصة بفاعلية الجماعة وروحها المعنوى وقيادتها الديمقراطية أو الإستبدادية تعود آخر الأمر على الفرد فى نفسيته وذاتيته ، وأخيراً فإن الوسيلة الى يتم بها هذا التفاعل هى الرموز والأدوات الإجتماعية التى أهمها اللغة وما خلقته بدورها من وسائل الإتصال المقروءة والمسموعة كالبريد والتلغراف والصحافة والإذاعة والتليفون . . . إلخ على النحو الذى يستعملها ويفهمها به الفرد .

ولكى ندرك بادىء الأمر أن التواصل الإجتماعى هو ما به يصير المجتمع الإنسانى إنسانياً ، وأن اللغة والرموز الإجتماعية ذات المعانى المنظمة الأخرى هى ما به يتميز الإنسان عن الحيوان ؛ حسبنا أن نميز بين مرحلتين من مراحل نمو هذه اللغة كأداة للتواصل - سواء فى نمو الطفل وفى تاريخ الإنسان - هما مرحلتا التعبير expression والتواصل communication [1] فصيحات الطفل الأولى وهو حديث الولادة هى أشبه بصياح الحيوان فى بنى جنسه ، أى مجرد تعبير إنفعالى عن الألم ، أو الخوف ، أو العجز - تعبير فطرى خال من أى مدلول يكسبه الصفة الرمزية أو يجعله وسيلة اتصال بالمجتمع . إلا أن الأم لا تلبث أن تميز لطفلها عدة أنواع من الصياح تستجيب لكل منها بما يلزمه من طعام أو نظافة أو نجدة . ويربط الطفل حينئذ بين كل صيحة والإستجابة التى تلازمها ، فيفتعل هذه الصيحات كلما أراد إشباع الحاجة التى تعبر عنها الصيحة - وبالتدريج

(1) See : Mourad (Youssef) : L' Eveil de l' Intelligence, Presses Univer. de France, Paris, 1939, pp 354, Koffka (Kurt) : The Growth of the Mind, Kegan Paul, Lond. (1946) Lorimer : The Growth of Reason, Kegn Paul, Lond. (1929) . pp 81 . 82 .

تتطور الصيحات التعبيرية إلى وسائل اتصال لأشباع حاجات لم تكن مقصودة بها فى الأصل . وهذا الربط بين الصيحة كتنبيه والرضاعة أو النظافة أو النهوض من الفراش والحمل على الذراعين ... كاستجابة من الآخرين ؛ هو أول تعلم اجتماعى يكتسبه الطفل بعد ولادته وبالتالى هو نقطة التحول من اللغة التعبيرية إلى لغة التواصل .

ويدرك المشتغلون بنمو الطفل العقلى والإجتماعى ما يجاهده الطفل منذ السنة الأولى فى سبيل رياضة اللغة واكتساب ثروة متزايدة من المفردات يتعامل بها مع المجتمع - ثروة لا تقل أهمية عن النقود التى تتعامل بها فى الماديات ونتحصل بها على ما يشبع حاجتنا من أشياء . فإذا كانت النقود هى وسيلة إشباع الحاجات المادية ، فاللغة هى العملة التى يتحصل بها الإنسان على حاجاته الإجتماعية والعقلية ، فيتعلم بها فى المدرسة ويقرأ الكتب والأخبار أو يسمع الأحاديث والإذاعات . أى يكتسب بها أفكار الآخرين كما ينقل إليهم أفكاره . وهذا هو السبب كما قلنا فى تبكير الطفل فى رياضة هذه الوظيفة ، واستعجال المحيطين به نمو هذه الوظيفة عنده . ولا يكاد الطفل فى سن ١٨ شهراً يحسن نطق الألفاظ ، حتى يجند أجهزة السمع والنطق لترديد الكلمات المفردة ثم ربطها بمعانيها ، ثم فصل المعنى عن اللفظ بحيث يذكر كل منهما بالآخر ، ثم ربط الألفاظ فى جمل قصيرة فطويلة ، والإنتقال من الأسماء إلى الأفعال فالضمائر ، ومن ٣٠٠ كلمة فى السنة الثانية من العمر إلى ٢٠٠٠ فى الثالثة إلى عشرات الألوف كلما تقدم الذكاء النظرى بالتعلم المدرسى - وإن كان ما يستعمله الشخص البالغ من مفردات اللغة يتراوح بين ٢٠٠٠ ، ١٠٠٠٠ كلمة حسب الثقافة والإطلاع على آداب اللغة وفنونها [1] .

---

(1) Bogardus : Op. Cit. P. 523 .

أما إذا نظرنا إلى المسألة من حيث الإنسان عموما - أى فى البالغين من الناس - فإننا نجد لديه أيضاً هذه الرموز الإنفعالية المعبرة عن الغضب أو الألم أو الفزع التى يكون لنغمتها الصوتية أحياناً مدلول أقوى من الكلمات ؛ وإن كان الأفراد فى المجتمع المتمدين يحاولون ضبط سلوكهم بعدم إظهارها حتى لا تنحدر علاقاتهم الإجتماعية إلى مستوى الحيوان أو الرجل البدائى . كما أن لدى الإنسان أجهزة تعبير حركية أخرى تنقلب بدورها إلى أدوات اتصال كحركات اليدين ، وهز الكتفين أو الرأس . ومن هذه الحركات ما هو تمثيلى pantomimic كتحريك اليدين أو الكتفين ، أو وجهى facial كتحديق النظر ورفع الحاجبين أو مط الشفتين ... وذلك كله أقل مرتبة وتعقيداً من التعبير الصوتى vocal أو لغة الكلام - التى ستصبح فيما بعد محادثة بين حركات conversation of gestures أو تخاطباً بين ميول conver. of atti-tudes - والتى تكون الألفاظ فيها عبارة عن إستجابات مخصصة لمعان appropriate responses .

وواضح ما فى انتقال التواصل هكذا من الوسائل البسيطة كالصياح والحركات التمثيلية والوجهية إلى الوسائل الرمزية المعقدة فى إستعمال اللغة من بروز لمشكلة سوء التفاهم misunderstanding فيما بين الأفراد بعضهم وبعض بل والجماعات فيما بينها - وإن كان لدى الجماعات عادة فرصة أوسع لكى تحمى نفسها من الآثار الضارة لسوء التفاهم بمحاولة تفهم الموقف الإجتماعى الذى يكمن وراء حركات الجماعة الأخرى ؛ وهى فرصة غير ميسرة للأفراد فى موقف التفاعل الإجتماعى المباشر الذى يجرى فيه الاتصال بما لهم من دوافع وحالات نفسية وانفعالية وعقلية مختلفة لا يوجد مثلها فى الجماعات . وسيكون علينا لكى نعالج مشكلتى السلطة والروح المعنوى للجماعة فى التنظيم الصناعى

أن تجد الحلول الفعالة لمشكلة سوء التفاهم الإجتماعى هذه فى عملية التواصل بين الرؤساء والمرءوسين .

على أن انتقال اللغة من التعبير إلى التواصل لا يقتصر هكذا على الإنتقال من الوسائل التمثيلية والوجهية إلى المرحلة الصوتية ، بل إنه يتعدى هذه المرتبة المحدودة ليتوسع أكثر فى الزمان والمكان ، وليتجاوز الحديث مشافهة إلى التراسل عبر المكان والخلود على مر الزمان . وواضح أننا نشير إلى إختراع فن الكتابة art of writing الذى هو تطور طريف قوامه وضع رموز وصور بسيطة على الورق أو المواد الأخرى . وقد بدأت الكتابة للذكرى mnemonic حيث كانت تحمل للأشخاص المتباعدين فى المكان (أصوات) أصدقائهم فيما وراء البلاد التى تركوها memory - aiding ، ثم أعقب ذلك التصوير pic-tures لأن الصور المنقوشة تذكر الأشخاص بما وراءها من قصص بمجرد النظر إليها وتسمى هذه المرحلة من التواصل الكتابى المرحلة التصويرية picto-rial phase ثم تأتى مرحلة ثالثة هى كتابة الفكر ideographic phase التى تتحول فيها الصور إلى رموز ، ويتطور الإتصال الشفاهى إلى أن ينقش برموزه ومعانيه . وأخيراً تأتى مرحلة رابعة هى مرحلة كتابة الأصوات phonetic phase حيث تكتب الأصوات المنطوقة بالحروف الهجائية . وتتميز المرحلة الأبجدية الأخيرة بتحليل آلاف الكلمات التى تنطق بها إلى عدد محدود من المقاطع الصوتية الساكنة والمتحركة كرموز وإشارات نتواضع على إستعمالها فى كتابة وتسجيل الأفكار والأصوات التى نتعامل بها . وهذا التركيز لمئات الآلاف من ألفاظ اللغة فى بضعة وعشرين حرفاً هو من أكبر إنتصارات الإنسان وأعظم اختراعاته، فقد استطاع به أن يجعل الحرف الأبجدى رمزاً للصوت الذى ينطق بصرف النظر عن المعنى – مع أن تجميع الحروف فى كلمة لابد أن يثير فى الذهن معنى ما (١) .

---

(1) Bogardus : Sociology ... pp . 525- 526 .

٢ - ومثل هذا يقال فى اختراع الأعداد الحسابية وكتابتها خصوصاً في صورتها العربية (إذ كانت الرومانية الأسبق منها أقل رمزية وأكثر بدائية ، كما أن الأوروبية اللاحقة تقليد لها) . بل أن اختراع الصفر ليكشف عن عظمة مخترعه ، وما تمتع به من قوة الخيال . ويكفى أن نتصور إمكان قيام أعمال البنوك والحسابات والمعاملات التجارية الكبرى بدون الصفر - فضلاً عن علوم الرياضة والحساب ... إلخ . وقد كان من آثار وصول اللغة إلى هذه الدرجة من التجريد والرمزية والتوصيل الإجتماعى ، أن ساعدت بدورها على إيجاد وسائل اتصال مختلفة لا تزال تتزايد حتى عصرنا هذا . فقد ظهر البريد، والبرق ، والتليفون السلكى ، واللاسلكى ، والصحافة ، والإذاعة ، والصور المتحركة ، والتليفزيون - وحسبنا لكى نتبين أثر كل من وسائل الإتصال الإجتماعى التى إستحدثتها اللغة هذه أن ننظر إلى إحداها وليكن التليفون . فقد زادت توصيلاته السلكية فى الولايات المتحدة من ٢,٨٠٠,٠٠٠ ميل فى سنة ١٩٠٠ إلى ٩٠,٥٠٠,٠٠٠ ميل فى عام ١٩٣٧ كما زادت الأجهزة التليفونية من٣٣٩,٠٠٠ جهازاً سنة ١٨٩٥ إلى ٣٥,٣٠٠,٠٠٠ سنة ١٩٥٠ - أى ما يزيد على مائة ضعف خلال خمسين سنة [١] .

---

(١) أنظر فى تطور وسائل الإتصالات البريدية والبرقية والتليفونية التقرير السنوى الذى يصدره قسم الشئون الإقتصادية والإجتماعية بمكتب الإحصاء التابع للأمم المتحدة .

Statistical Office of the United Nations, Department of Economic and Social Affairs

نيويورك (١٩٥٧) صفحات ٣٧٥ ، ٣٨١ و ٣٨٦ على الترتيب . وقارن فيما جاء عن مصر بهذا التقرير عن عدد التليفونات المستعملة فى سنة ١٩٣٢ (٤٥,٤٨٩) وسنة ١٩٥٦ (١٧٩,٩٨٨) ... (ص ٣٧٦ من التقرير) .

وكما يقول هوفلاند [١] : إن من أعجب خصائص القرن العشرين الذى نعيش فيه أنه عصر التواصل الجماعى mass communicaion. فالصحف ، والإذاعة ، والتليفزيون ، والصور المتحركة ، والمجلات الرخيصة ، وكتب الجيب ... قد أصبحت فى مجتمعنا الحديث حملة الحقائق والأخبار، والقصة ، والتسلية ، والإعلام [٢] . ولعل امتداد الثورة الصناعية – سواء فى وفرة وسرعة الإنتاج وفى سهولة وكثرة التوزيع – هى التى تزيد أكثر فأكثر من أهمية التواصل وشدة الحساسية للأخبار أو الأحداث التى تقع فى أقصى العالم ، وبالتالى فى إثارة الإهتمامات والإتجاهات . ولا يدهش الباحثين فى آثار عملية التواصل الإزدياد المستمر فى وسائل هذا الإتصال ، ولا السرعة الفائقة التى تنتقل بها الفكرة المكتوبة أو المنطوقة عبر القارات والمحيطات ، وأن الهمسة الخافتة فى نيويورك تسمع فى نفس الوقت فى لندن [٣] ... بقدر ما تدهشهم الآثار التى هى صدى لهذا التواصل السريع فى الجماعات التى انتقلت إليها والدور الفعلى الذى يقوم به الإتصال فى الحياة الإجتماعية . ويذهب الكثيرون من الكتاب إلى الإشادة بما لوسائل الإتصال من

---

(1) Hovland (Carl, I.) :Effects of the Mass Media of Communication (chap. 28. vol 2. p. 1062 in : Lindzey., . Gardner, Handbook of Social Psychol. Addison Wesley . Cambridge Harvard, U. S. A. 1954 .

(٢) أنظر إحصائيات تبين تطور وسائل الإعلام information من كتب مؤلفة ومترجمة ، وصحافة يومية أو سينما (أفلام طويلة) وإذاعة ، وتلفزيون .. الكتاب السنوى الذى يصدره قسم الشئون الإجتماعية والإقتصادية بمكتب الإحصاء Statistical Office التابع للأمم المتحدة (نيوورك ١٩٥٧) ص ص ٦٢٦ – ٦٤٣ .

(3) Marrow (Alfred J.): Making Management Haman, p. 157.

قوة فى التأثير على أفكار الجماعات وسلوكها إلى حد كبير ، ويشيرون فى ذلك إلى ما للاعلان advertising فى حياتنا الحديثة من تأثير كبير على الجماهير فى الجانب الاقتصادى ، وما للصحف والإذاعة - خصوصاً أثناء الحروب أو الأزمات - من تأثير كبير كسلاح للدعاية فى المجال السياسى وتعبئة الشعور القومى .

على أننا نريد أن نسوق فى هذا مثالاً تاريخياً أقدم لعله هو الأصل فى الإيمان بقيمة التواصل فى التأثير على شعور الجماهير وإثارة اتجاهاتها العنصرية وتعصبها للجنس ، لأنه كان له الأثر فى توجيه صاحبه وجهة الإهتمام بالتواصل وإبراز أهميته للآخرين ، فقد لاحظ بارك [1] ما كان لإذاعة نبأ انتهاء الحرب الروسية اليابانية سنة ١٩٠٥ بهزيمة الروس ، وما كان من سرعة إنتشار هذا النبأ أكثر من أى نبأ آخر أذيع من قبل بوصفه هزيمة لأحد الشعوب البيضاء أمام شعب من الجنس الأصفر ؛ مما جعله - لاشتغاله بالصحافة حتى سن الخمسين - يؤمن بالإمكانيات الكبيرة لإذاعة الأنباء وتداولها ؛ وإن كان هو بوصفه أول من تنبه هكذا لأهمية التواصل قد اهتم بها كعملية إرسال transmission- أى العملية الرئيسية لتوصيل الأنباء ونقلها - دون أن يبحث أثرها فى الجماعات التى تستقبلها . ومع هذا ، فحسبه ما كشف لنا من أن التواصل هو جوهر التفاعل الإجتماعى ، وأساس التفاهم والإحاطة بالمعلومات awarenessوالحياة العقلية والإجتماعية . فلو لم تنتشر الأنباء وتتناقل لم يكن هناك تفسير ولا استجابة ، ولم يكن هناك إدراك أو فهم لما يجرى من الأمور . فالتواصل هو العملية الإجتماعية النوعية typical process فى التفاعل الإجتماعى social interaction .

---

(1) Park (Robert E.) : Reflections on Communication and Culture, Amer. J. Soc. XLIV, p. 199 .

وقد ذهب الباحثون في دوافع هذه العملية الإجتماعية إلى القول بأن في الإنسان بطبيعته ميلا إلى الإخبار news interest [١] ، بمعنى أن لدى الأشخاص إستعداداً لأن يتناقلوا ما وصل إلى علمهم من أخبار - خصوصاً تلك التي تعنيهم وتعنى غيرهم في نفس الوقت - أى الأخبار التي يشترك في الإهتمام بها طرفا التواصل ؛ بدليل أننا من بين الأخبار الكثيرة التي تصل إلينا خلال اليوم أو الأسبوع ، لا تنقل إلى أصدقائنا أو أسرتنا إلا ما يعني كلا منهم ، وربما تنسى الأخبار التي إذا نقلناها لن يهتم بها أحد مهما كانت مهمة بالنسبة لنا . وهي ما تسميه بالمسائل الشخصية - التي كثيراً ما يمتنع أخص الأصدقاء عن الإستماع إليها ؛ ناصحين لنا ألا نتحدث فيها ، وأن ليس من حقهم ، أو أنهم لا يريدون أن يعرفوا عنها شيئاً ، لأنها ملك لصاحبها، أو من أسراره الخاصة . على أن هذا الميل إلى الإمتناع عن الخوض في المسائل الشخصية للاخرين لا يكون إلا بالنسبة لمن نحبهم ، أما بالنسبة لشخص نكرهه - كالرئيس غير المحبوب مثلاً - فليس ما يمنع من الحديث عنه في أخص شئونه كتنفيس للتوتر الإنفعالي ، وتصريف للضغوط العاطفية التي نشأت عن عداوته ، أو الخوف منه والرغبة في التخلص منه - على ما سنرى فيما بعد .

(٣) فهناك إذن حاجتان [٢] في باطن الإنسان تؤديان به إلى تناقل الأخبار - بل الإشاعات التي قد لا يؤمن بها أو لم يتبين بعد مدى صحتها

---

(١) أنظر هذه الفقرات من مقالات بارك المشار إليها هنا في كتاب بوجاردس التاريخي .

The Development of Social Thought, 3 rd ed . Loagmans 1955, pp 557 - 561 .

(2) Marrow Making Management Human - p. 156 .

الأولى : حاجة الشخص لأن يتنبأ بما يهمه فى مستقبله على أساس من الإلمام، والإحاطة بما يجرى حوله ، والثانية : الحاجة إلى تصريف مخاوفه وآماله ومشاعره الإنفعالية بالعثور على من يشاركه ، ويتعاطف معه ، أو يطشنه ويهديه فى إدراك موقفه ، أو حل مشكلته - عدا أن نقل الأخبار والشائعات ، يأتى فى الكثير من الأحيان نتيجة لحب الإستطلاع والإهتمام بكل ما هو جديد أو طريف فى جو الحياة أو العمل العادى ، أو هواية نقل الأخبار ورواية الأحاديث والشائعات ؛ بل ولمجرد الثرثرة للتخفيف من عناء العمل اليومى ... مما لا يخلو بدوره من عوامل انفعالية وعاطفية باطنة سواء فى جانب الناقل والمستمع لهذه الأخبار والإشاعات .

الإستجابة العادية لأى شخص إزاء الأخبار إذن هى أن يرددها ، أى أن ينقلها لعدة أشخاص بأسرع ما يمكن . وهذا يؤدى بدوره إلى التحادث فى شأنها ، كما يثير تفسيرات وتعليقات لا تكف عن الإتساع . وربما نشأ عن ذلك الجدل والمناقشة ؛ بل التعصب والحزبية، كما تظهر صدامات الرأى clashes، وصراعات المشاعر ، والأفكار ، والعقائد conflicts ؛ فيشير النبأ الواحد - الذى قد يكون مجرد إشاعة - تواصلاً يتضاعف قدره الكمى باستمرار ، كما أن موضوع الخبر أو الإشاعة يصيبه الكثير من التحريف والتغير باطراد توسعه . وكلما كانت الأخبار أكبر مساساً بمصالح الناقلين ، أو أكثر تخفيفاً لشحناتهم الإنفعالية زادت المبالغة والإضافة بإستمرار تناقلها . لهذا فإنه رغم أن التفاصيل الدقيقة للخبر ، أو القصة ، أو العبارة المنقولة من شخص إلى آخر تتناقص وتضيع معالمها وتتشوه : لا يزال الخبر أو الشائعة يكبر حجمه ويتسع .

وقد أدت القياسات الإجتماعية التى أجراها مورينو Moreno [(١)] على فتيات إصلاحية هدسون بنيويورك إلى إبراز ناحيتين هامتين فى انتقال الأخبار وزحف الإشاعات داخل الجماعات الصغيرة . الأولى : أن انتقالهما لا يتم عن طريق النظام التركيبى ، أو الشكلى للجماعة : كتجاور الحجرات التى يسكن فيها الفتيات ، أو حتى لاتحاد العنصر أو الجنس بين البيض ، وبعضهم البعض ، أو السود وبعضهم البعض ، وإنما يجرى التواصل بطريق الخطوط القياسية ، أى شبكات الإتصال الإجتماعى . فالإشاعات والأخبار تسرى بسرعة كبيرة جدا فى الجماعات التى تأخذ العلاقات بين أفرادها النظام الشبكى . لا نظام السلسلة أو النجمة [(٢)] وفى حالة ضبط إحدى الفتيات وهى تسرق : لوحظ أن إنتشار إشاعة سوء مسلكها قد امتدت من ٢٤ ساعة إلى أسبوع فستة أسابيع . فبعد ٢٤ ساعة لم يكن قد سمع بالخبر إلا بعض الفتيات اللاتى هن أعضاء فى الجماعة التى تنتمى إليها الفتاة وبعد أسبوع كان كل فتيات الجماعة الشبكية قد علمن بالخبر ، كما تسرب إلى بعض أجزاء شبكتين أخريين . وبعد ستة أسابيع توقف إنتشار الخبر .

وليس الأمر قاصراً على انتشار الأخبار ، بل يمتد كذلك إلى الأفعال فقد هرب أربع عشرة فتاة خلال أسبوعين ، وتبين من دراسة حالتهن أنهن يكونّ شبكة إتصال واحدة ، بينما لم يحدث فى حالات الهرب المنعزلة صاحباتها سيكولوجياً عن بقية الفتيات مثل هذه العدوى السريعة فى

(1) Moreno J. L.) Who Shall Shrvive, Nerv. Ment. Dis. Publ. Co. Washington (1934) . Quoted from . Krech & Crutchfield Theory and Problems of Social Psychol. McGraw Hill, N. Y. 1942. pp. 376 - 377 .

(٢) أنظر الرسم التوضيحى لهذه التراكيب الإجتماعية فى الفصل الثامن من هذا الكتاب .

الهرب . لهذا ذهب مورينو إلى إبراز أهمية التفرقة بين ما يسميه « التنظيم الإجتماعى Social organisation » ، و « التنظيم السيكولوجى psychol. organis. » . الملونات كن يسكن فى حجرات منفصلة عن حجرات البيضاوات ، ولكن البيضاوات والسوداوات كان لهن حرية الإختلاط فى النشاطين الإجتماعى والتربوى ؛ هذه الأوضاع وغيرها هى ما يمكن تسميته بالتنظيم الإجتماعى للجماعة ، إلا أنه مهما يكن « التركيب الإجتماعى » لحجرة أو بيت بعينه ، فمن الضرورى تمييز الوظيفة السيكولوجية لكل من الأعضاء عن التنظيم السيكولوجى للجماعة التى تسكن الحجرة أو البيت . فمثلاً الوظيفة الإجتماعية للفتاة قد تكون تدبير البيت والقيام على شئونه ، ولكن وظيفتها النفسية أن تكون ربة أسرة مدللة يغار منها الأخريات ولا يختلطن بها . هذه الإستجابات والعلاقات الإنفعالية بين فتيات الجماعة لابد أن ينشأ عنها موقف ديناميكى، هو ما نسميه « التنظيم السيكولوجى » .

ومن شأن هذا التحليل لسريان الأخبار والإشاعات أن يبين لنا أن التواصل يخضع لقواعد سيكولوجية لا دخل للنظام الإجتماعى أو التركيب الشكلى للجماعات فى إحداثها . فما دام أن فى الناس ميلا إلى نقل مشاعرهم إلى الآخرين ، والتخفيف من ضغوط المجتمع ، والتوتر النفسى ، فلا شك أنهم لن يفعلوا ذلك بالنسبة لكل فرد فى الجماعة ؛ وإنما سيختارون لذلك شخصاً أو أشخاصاً متعاطفين معهم ، متحدى الآمال والميول والإتجاهات- حتى يكونوا موضع ثقة وائتمان على السر ، وقدرة على تبادل المشاعر بمثلها كتخفيف للتوتر وتحقيق لراحة النفس . لهذا فإنه ينبغى أن تهيأ للأفراد كافة وسائل التواصل الممكنة وأن يتاح لهم تبادل الأخبار فى حرية مطلقة ؛ بحيث يصبح التواصل تلقائياً مرنا وبلا ضغط أو إكراه ؛ لأن التواصل الحر يساعد على

تفسير المواقف وتفهمها والتنبؤ بمستقبلها ؛ كما يهيء لنمو الرأى العام pub-lic opinion ، فلولا التواصل لم يكن هناك رأى عام يفيد فى توحيد الإتجاهات والأمانى المشتركة وتضافر الجهود . ولولا الرأى العام الذى يزيد نموا هو الآخر عن طريق حرية التواصل لم تكن هناك ديمقراطية .

٤ - ولحرية التواصل فائدتها الكبيرة أيضاً فى نمو الشخصية الفردية . فاتساع مدارك الشخص وآفاقه العقلية إنما يتوقف على عدد وسائل التواصل channels of communic. التى هى ميسرة له أو التى ييسرها هو لنفسه عن طريق الصحف والمجلات والكتب التى يقرأها وخلال أحاديثه مع الناس ومراسلاته ورحلاته وأسفاره ، كما أن آراء الشخص واتجاهاته تتغير بالقدر الذى تصل إليه وسائل إتصالاته فى التفكير والإطلاع على الثقافات المغايرة لثقافته هو وتفكيره . فكل إنسان يعيش وسط عالم ترسم حدوده أنواع تواصله ومجاله العقلى والثقافى . وهذا ما يسميه بارك مساحة أو مجال التوجيه area of orientation [١] ويعنى به ما فى متناول الشخص أو الجماعة من وسائل الإتصال . فالشخص المحلى أو الإقليمى provincial هو الشخص الذى يتصل بأناس من إقليمه فقط ، والأمة الإقليمية هى التى لا يتصل أناسها فيما وراء حدود بلادهم - وإن كان من المتعذر اليوم أن نجد الشخص أو الأمة الإقليميين ؛ لأنه بإتساع وسرعة وسهولة وسائل الإتصال أصبحت مشكلة الواحدة من الأمم لا تلبث أن تؤثر فى بقية

---

(1) Park (Robert E) : A Memorandum on Role Learning, Amer J. Soc. XLII, p. 34, Morale and the Amer. J. Soc, XLVII. p. 341; (See : Bogrodus : the Development of Social Thought, pp 560 - 561) .

الأمم ، كما أصبح العالم كله اليوم من حيث الإتصال أشبه بالجماعة الواحدة ويكفى أن نتصور القلق من وقوع حرب أو تفجير صاروخ كيف يؤثر تأثيرا مباشراً فى شعوب العالم كله ؛ كما يكفى أن نتصور كارثة تنزل بشعب من الشعوب كيف تخف لنجدته وجمع الإعانات وإرسال الخبراء له الشعوب الأخرى . وكذلك رد الفعل فى حالة الحكم بإعدام فتاة وطنية أو القبض على محام أو اضطهاد أحد الملونين ... كيف تهب الهيئات الأقليمية والدولية المعنية بالأمر للإحتجاج والأعتراض . وهكذا ينبع التواصل من الديمقراطية والحرية ثم يعود فيهىء لهما حيث يصبح وسيلة الديمقراطية وغايتها .

ولا ينكر أحد - كما لا تمنع دولة من الدول - الإستعانة بكافة وسائل التواصل communication والإعلام information الميسرة لأغراض التربية وخلق المواطن الصالح المتكامل الشخصية الواسع الأفق والمعلومات . ولم تخل خطة تربوية أو برامج دراسية وتدريبية فى أى مجال من مجالات التربية من البحث عن هذه الوسائل للإستفادة بها فى تحقيق هذا الغرض - غرض إعداد الأجيال المستقبلة أكثر كفاية وأوفر ديمقراطية .

فقد رسمت لجنة السياسات التربوية Ed. Policies Commission بإتحاد التربية الأمريكى ؛ معالم التربية الديمقراطية .The Hallmarks of Democratic Ed فى المبادىء الأساسية لخمسة التالية [1] .

---

(1) Educational Policies Commission; Learning the Way of Democracy (Washington, D.C, : Natioal Educational Association, 1940) chap. I. (cited by : Moore & Cole. Sociol. In Ed. Practice 1955. pp 207 - 208) .

١ - التربية الديمقراطية تحرر وتفيد ذكاء الجميع .

٢ - التربية الديمقراطية تحترم الحريات المدنية الأساسية فى العمل وتوضح معانيها عن طريق الدراسة .

٣ - والتربية الديمقراطية تزود المواطنين بمواد المعرفة اللازمة لكفايتهم الديمقراطية .

٤ - والهدف الأساسى للتربية الديمقراطية : إسعاد الناس جميعاً ورفاهيتهم .

٥ - وتهتم التربية الديمقراطية بالإبقاء على هذه الظروف الإجتماعية والإقتصادية والسياسية التى هى ضرورة لا غنى عنها للتمتع بالحرية .

ولابد أن يكون ما تعنيه هذه المبادىء من أغراض مفهوما وواضحاً للمعلمين والرؤساء ، وأن يعمل بهذه النظريات فى المنظمات الإدارية ، والبرامج الدراسية ، والمناهج والتنظيمات والعلاقات داخل المدارس وخارجها .

كما وضعت لجنة السياسات التربوية Ed. Policies Commission هذه التابعة لإتحاد التربية القومى الأمريكى National Ed, Association (١٩٣٧) مبادىء تحقيق الديمقراطية كأثر من آثار التربية [١] وبروح منها . وشملت هذه المبادىء الأهداف التى ينبغى أن تحققها التربية فى موضوعات أربع : (١) تقرير الذات . (٢) العلاقات الإنسانية . (٣) الكفاية الإقتصادية . (٤) المسئولية المدنية .

---

(1) see Moore & Cole : Sociology in Ed. Practice, Houghton mifflin. Boston, U. S. A. pp 205 - 207 .

ففيما يتعلق بأهداف تقرير الذات self realization نجد ثلاثة عشر مبدأ. أولها : خلق العقل الباحث عن المعرفة ، المتفتح الشهية للتعلم والإستفادة (٢ - ٤) وتنمية القدرة على الكلام والقراءة والكتابة باللغة القومية . (٥) والقدرة على حل مسائل الحساب والعد . (٦) وقوة البصر والسمع للمهارة فى الملاحظة والإنصات .

(٧) والإلمام بالحقائق الأساسية فيما يتعلق بالصحة والمرض .

(٨) واتخاذ عادات صحية كافية لوقاية صحة المواطن ، ومن يكون مسئولاً عنهم . (٩) والمحافظة على الصحة العامة مساهمة منه فى صحة الجماعة ككل . (١٠) والمشاركة ، والتفرج على وسائل الترويح والألعاب ووسائل تمضية أوقات الفراغ الجماعية . (١١) والإهتمامات العقلية التى هى بمثابة مصادر عقلية للإستفادة بالفراغ . (١٢) والميول الجمالية والذوق الفنى والجمالى . (١٣) والخلق character بمعنى تحمل مسئوليات نواحى حياته المختلفة .

أما فيما يتعلق بأهداف العلاقات الإنسانية فيوجد ثمانية مبادىء هى :

١ - إحترام الإنسانية : أى جعل مقتضيات العلاقات الإنسانية فى المقام الأول دائماً .

٢ - الصداقات : أى الإستمتاع بحياة إجتماعية خصبة ، مخلصة ، ومتنوعة .

٣ - التعاون : أى القدرة على العمل واللعب مع الآخرين .

٤ - المجاملة : بمعنى أن يحرص الشخص الديمقراطى التربية على اتخاذ ألطف وأرق أنواع السلوك الإجتماعى .

٥ - الإيمان بالأسرة (البيت) : أى تقدير الأسرة كمنظمة إجتماعية .

٦ - الإبقاء على الأسرة (البيت) أى الحفاظ على المثل العليا للأسرة .

٧ - رعاية الأسرة homemaking أى المهارة فى تولى أمرها والقيام على شئونها .

٨ - الديمقراطية فى الأسرة : أى الإبقاء على العلاقات الديمقراطية داخل الأسرة .

أما أهداف الكفاية الإقتصادية فتلخصها لجنة السياسات التربوية فى عشر مبادىء :

١ - العمل : أى تقدير الشخص العامل لارتياحه ورضى نفسه عن إجادة العمل .

٢ - المعلومات المهنية : أى فهم الشخص العامل لمقتضيات وفرص مختلف الأعمال .

٣ - الإختيار المهنى : أى حق الشخص فى إختيار المهنة التى تلائمه .

٤ - الكفاية المهنية : بمعنى نجاح الشخص فى العمل الذى اختاره لنفسه .

٥ - التوافق المهنى : أى احتفاظه بكفايته واستمرار تحسينها .

٦ - الإيمان بالمهنة : أى تقدير الشخص لما لعمله من قيمة إجتماعية.

٧ - الإقتصاد الخاص : بمعنى أن يخطط الشخص كمستهلك إقتصاديات حياته الخاصة .

٨ - التعقل فى الإستهلاك : أى تنمية الشخص كمستهلك للمعايير الى توجه نفقاته .

٩ - القدرة على الشراء : أى كون الشخص ماهراً فى معلوماته وخبرته عندما يشترى .

١٠ - حماية نفسه كمستهلك : أى اتخاذ الإجراءات الكفيلة بحماية مصالحه .

وأخيراً فإن أهداف المسئولية المدنية هى ما يلى :

١ - العدالة الإجتماعية : فالمواطن فى التربية الديمقراطية شديد الحساسية لما فى ظروف الناس من تباين واختلافات .

٢ - الفاعلية الإجتماعية : والمواطن الديمقراطى يتحرك للعمل على تصحيح الأوضاع الخاطئة.

٣ - التفهم الإجتماعى : ويعمل المواطن جهده على فهم التركيبات والعمليات الإجتماعية .

٤ - ملكه النقد : بمعنى ما للمواطن الديمقراطى من حصانة نفسية ضد الدعاية .

٥ - التسامح : ويحترم المواطن الإختلافات النزيهة فى الرأى مع غيره .

٦ - المحافظة : بمعنى النظر بعين الاعتبار إلى موارد الوطن .

٧ - العلم للمجتمع : أى قياس التقدم العلمى بما يؤدى إليه من رفاهية للجميع .

٨ - العالم وطن أكبر : بمعنى اعتبار الشخص نفسه عضوا فى مجتمع عالمى .

٩ - مراعاة القانون : بمعنى احترام المواطن لسيادته وخضوعه له طواعية.

١٠ - التنور الإقتصادى : بمعنى أن يكون المواطن مستنيراً فى النواحى الإقتصادية .

١١ - التبعية السياسية : أى قيام المواطن بواجباته المدنية .

١٢ - تقديس الديمقراطية : أى التمسك فى العمل بالولاء الذى لا ينحرف عن المثل العليا والمبادىء الديمقراطية .

ويقترح مور Willis Moore [١] لتعليم القيم الديمقراطية الأخذ بالطرق الآتيـة :

١ - إدماج المتعلم فى نظام أو مشروع بنائى تعاونى بحيث يكتسب مزية التعرف على القيم الديمقراطية وتفهمها وتحصيلها بنفسه .

٢ - دراسات عملية field courses تشمل مادة أكاديمية مضبوطة بالإضافة إلى واقعية حياة العمل اليومى الجارية the concrete ongoing work a - dayworld. - كمعسكرات المدنيين التدريبية ، والعدد الكبير من المصانع ومعسكرات العمل وحلقات الخدمة الدولية الدراسية Intern. service Seminar ومراكز الدراسة الدولية المتعددة فى الأماكن المختلفة .

٣ - الإستعانة بطابور كبير من نواحى النشاط خارج المدرسى لتعليم أصول الديمقراطية .

٤ - إستخدام الأدب الإنسانى فى صوره المختلفة كالقصص والأفلام الإنسانية العالمية .

---

(1) Moore (Willis) : Teaching Democratic Values. Havrard Ed. Review Vol, 19, no. 1 (1949) - through Moore & Cole. : Sociol . in Ed Practice, 1952, pp. 218 - 219,

٥ - وأولا وأخيراً إعطاء القدوة الإنسانية المثالية والتاريخية فى صورة تمثيليات ومناقشات ـ إلى جانب المثل الحى المجسم للديمقراطية فى شخص قائد الجماعة أو معلم التلاميذ ـ الذى له الأثر الأكبر فى تشريبهم هذه الروح والتأثير فى نفوسهم الأثر الذى لا يمحى .

(٥) إلا أن عملية التواصل قلما تكون حرة أو مباحة فى المجالين الاجتماعى والسياسى إباحتها وحريتها فى المجال التربوى : من الناحية الاجتماعية كثيراً ما ينظر إلى التواصل بوصفه يتضمن عنصراً لا أخلاقيا immoral ينطوى على « الفتنة » أو إشاعة الأخبار الكاذبة (بل والصحيحة حين يتعلق الأمر بالحديث فى الأمور الشخصية) . ومن الناحية السياسية كثيرا ما تعمد الحكومات أو الهيئات إلى فرض الرقابة على الأنباء censorship أو تفرض نوعا من التسلط على تداول الأنباء تعوق به حرية التواصل كتكذيب إشاعة dementi أو القيام بدعاية مضادة counter-prpaganda أو تزويق الأنباء coloration af news . وسترى أن التواصل كطبيعة إنسانية لها عواملها النفسية الممثلة فى تناقل الأخبار والإشاعات يزيد فى حالة التدخل بدلا من أن ينقص ، وأن لا سبيل إلى الحد من خطر الإشاعات وآثارها الخبيثة فى الجماعات إلا بتنظيم وسائل الاتصال ذاتها ، والاكثار منها ، وجعلها مفتوحة أو ميسرة للجميع ، والعمل دائما على إيضاح الحقائق والأحاطة بما يهم الجماعة من خطط وأهداف قبل أن يكون هناك مجال للتفكير فيها أو التنبؤ والتخمين . فليس يقضى على التيارات الخفية إلا الوضوح والعلانية ، ولا يسد الطريق أمام الاتجاهات الجانبية والمنحرفة إلا الاتجاه الواضح الصريح . والناس لن يكلفوا أنفسهم عناء التخمين والبحث عن الحقائق عندما تكون الحقائق جاهزة ومعدة وحاضرة .

فقبل أن يُعلَن النبأ فى نشرة ، أو يعلق في لوحة الإعلانات يكون معروفاً للجميع فى المكاتب أو المصنع . لقد حملته الإشاعات التى تتسرب من حجرة إلى أخرى ، وتناقله الأفراد وحداناً أول الأمر ، ثم جماعات وهم يلتقون ساعة الخروج . ومن الإشاعات مالا يكون ضاراً كإشاعة أن الرئيس مسرور اليوم ، لأن زوجته قد وضعت طفلا ، أو لأنه قد رقى درجة . ولكن هذه الإشاعات لا تلقى عادة الإهتمام والتعليق الذى تلقاه الإشاعة الضارة أو السيئة الوقع على الجماعة كإشاعة أن الإدارة ستخفض الأجور ، أو أن قسما من أقسام المصنع سوف يغلق ، أو يستغنى عن موظفيه ـ لما سبق أن قلنا من أن جوهر الاتصال التعبير عن المشاعر ، وتخفيف التوتر ، والتنبؤ بالموقف . فحينئذ تسرى الإشاعة بكل سرعة وخطورة ، وتصبح هى وسيلة الاتصال الفعلية والفعالة ـ خصوصاً إذا كانت وسائل الاتصال الرسمية ، ليس من شأنها أن تمد العمال والموظفين بالمعلومات الكافية . ولا تستطيع الإدارة التى لم تهيىء وسائل الاتصال التى تدفع الإشاعة بالحقائق أن توقف سريان الإشاعات أو تقضى على ما تحمله من تضليل وإفساد مالم تكن هى قد سبقت الإشاعة بالجلاء والوضوح .

فانتشار الإشاعة فى أى مجتمع ـ صغر هذا المجتمع أو كبر ـ دليل على عدم كفاية وسائل الاتصال اللازمة بين مختلف المستويات ، كما أنها دليل على أن المرءوسين إنما يتكلمون « عن » الرؤساء ، لأنه لم تتح لهم أن يتحدثوا « إليهم » [(١)] ، وعلى أن ضياع الوقت فى أحاديث السخط والانتقاد للرؤساء من خلفهم سببه صعوبة مواجهتهم والإدلاء اليهم ، وبالجملة فإن انتشار الإشاعات فى جماعة ما دليل على عدم كفاية وسائله الرسمية فى الاتصال ، كما أنها نذير خطر على الروح المعنوى ، وهى

---

(1) Marrow: Making Management Human, p. 155.

عرَض يدل على وجود مَرض ، أى أنها نتيجة ومعلول ، وليست سبباً أو علة.

وإذا ما صُدقت الإشاعة ، فكثيرا ما يكون من الصعب انتزاعها ـ خصوصاً إذا ما كان لدى الأفراد الاستعداد لتقبلها . بل انهم ليميلون إلى تبرير أية معلومات لاحقة ، حتى تتمشى مع ما سبق لهم أن صدقوه ، ويظلون محتضنين الإشاعة حتى ولو كذبتها الحقائق ولم يؤيدها الواقع . ولا يجدى فى انتزاع الفكرة أى تكذيب رسمى من جانب الإدارة ، لأن هذا التكذيب يؤخذ حينئذ على أنه تغطية للموقف ؛ بل إن فى اللجوء اليه ما يكفى لتثبيت الإشاعة على أساس المثل المعروف (مافيش دخان من غير نار) .

ومع أن الإشاعة قد تكون فى أصلها تافهة أو غير معقولة ، وأن الأفراد لم يكونوا يصدقونها فى البداية ؛ فإن تواترها وكثرة ترديدها ، وسماع الشخص لها من عدة مصادر كلها أخذتها بنفس الطريقة ونقلتها للآخرين على أنها خبر طريف وإن لم تتأكد صحته بعد ، وأن ما فيه من المبالغة أكثر مما فيه من الحقيقة ، وأن الجزء الحقيقى من الخبر ضئيل جدا بالنسبة للتعليقات والتفسيرات والتخمينات والخيال التى تمثل الجانب الأكبر من الموقف ... رغم هذا كله ليس ما يمنع مخترع الإشاعة أو مؤلف الخبر ذاته من أن يصدق الإشاعة ، ويؤمن بها ويراها من جانبه استنتاجاً صحيحاً وفكرة معقولة . وقد حلل أولبورت ، وبوستمان [1] طابع التحريف فى نقل الأخبار والاشاعات عندما تعمل العوامل التركيبية والوظيفية للجماعة على قلب الحقائق أو تفسيرها لصالح الموقف أو تجاهل النواحى غير الملائمة للتفسير المرغوب فيه ، وابراز النواحى

(1) Allport (G. W.) & Postman (L.): The Psychol. of Rumer, Henry Holt &'Co., N. Y. 1947.

الأخرى ... وذلك فى مثال المدرس الصينى الذى كان يقود عربته فى يوم عطلة ووصل إلى إحدى القرى ، وسأل عن الطريق الى منطقة سياحية يشير اليها دليل سياحى يحمله ؛ فأرشده أهل البلد إلى المنطقة ولم تنقضِ ساعة حتى كانت القرية تتناقل قصة مؤداها أن جاسوساً يابانياً قد صعد إلى التل ليصور المنطقة . وكان ذلك سنة ١٩٤٥ قبل تسليم اليابان بقليل ــ حيث تضافرت عوامل ديناميكية على تجسيم الموقف فى حالة الحرب ، وكراهية اليابانيين ، واعتبار أن كل غريب يحتمل أن يكون منهم ، وواجب الأهالى فى اليقظة والاحتياط حماية لبلدهم ، ومساعدة لأمريكا ... بينما تجوهلت أو نسيت حقائق أخرى ككون الرجل صينيا وليس يابانيا ، وأنه لو كان جاسوسا لخشى أن يسأل ولكان مزودا بالمعلومات الكافية ، وأن أحداً لم يرَ معه آلة تصوير أو يشاهده وهو يصور ... الخ .

ومثال آخر بسيط فى مجال الصناعة أورده مارو . أشيع فى أحد المصانع أن مقر الشركة ومكاتبها ربما تنقل من نيويورك للتوفير من الإيجارات المرتفعة ــ وفى نفس اليوم طلب أحد الرؤساء من عاملة التليفون أن تسأل شركة الطيران عن مواعيد رحلاتها إلى إحدى الولايات . وسرعان ما سرت الإشاعة أن الشركة تنوى الإنتقال الى هذه الولاية . وتكاثرت التعليقات : من الذى سيرحل من الموظفين ومن سيبقى ؟ وكيف تكون الإقامة فى المكان الجديد ؟ والأجور هل ستخفض أم تبقى كما هى ؟ وهلا يستتبع هذا النقل الإستغناء عن عدد من الموظفين فى نيويورك ليستبدل بهم آخرون أقل مرتبا فى الولاية الجديدة ؟ ... ولم تمر ساعتان حتى شعر الجميع بأن هذا التدبير واقع لا محالة ، وأن مراكزهم فى خطر . وساد القلق وتوتر جو العمل وانتقل الحديث إلى البيوت وفى الأسر حتى ساعة متأخرة من الليل ، وجعل كل واحد يناقش مع أسرته هل سيبقى أم يقبل النقل أم يبحث

من عمل جديد، وهل يجد إن اختار البقاء .. كل هذا وحقيقة الأمر أن الرئيس الذى سأل عن مواعيد سفر الطائرات إلى هذه الولاية له ابنة متزوجة فى هذه الولاية ، ويفكر هو وزوجته فى السفر لزيارتها . ولا حقيقة لتفكير الشركة فى الإنتقال . كما لا عِلم لها بسريان هذه الإشاعة .

فالإدارة تستطيع أن تتحكم فى أية وسيلة اتصالٍ ، ولكنها لا تستطيع أن توقف سريان الإشاعات - إذ الأفراد لا يمكن منعهم من محاولة تعرف موقفهم ، والإلمام بما يدور حولهم - خصوصاً فيما يتعلق بمراكزهم ومستقبلهم . وكل عامل أو موظف يرى واجباً عليه أن يحيط بكل ما لدى زملائه من معلومات عن العمل حتى لا تفوته فرصة ، أو يخفى عليه شيء ... يندم على فواتها ، أو يضره الجهل بها . لهذا فهو يصغى باهتمام ، ويصيخ السمع لكل ما يتناقل من أخبار . وكما قلنا من قبل ، إنه كلما كان الخبر أو الإشاعة ذات أهمية للراوى أو المستمع ، فإنها تلقى آذاناً صاغية وتصديقا عاجلا - خصوصا إذا كان الأفراد من المتعذر عليهم التعرف على الحقائق ووجود جهة يستطيعون بلا كلفة أو تردد الاستعلام لديها .

وواضح إذن أن أية إشاعة أو خبر كاذب مهما كان تافها ، أو كان مصدره استنتاجات غير صحيحة ، أو أحاديث ملفقة ، أو اختلاق مغرض من شأنه أن يسبب متاعب كثيرة للإدارة . ولنفرض أن عاملا أسر إلى زميله على سبيل السخرية بأن الإدارة بصدد شراء آلات جديدة ، وأنها ستسرح ألفا من العمال . فهذه الإشاعة التى لا يعلم أين مصدرها ، ومن أين جاء بها تكفى لإيجاد حالة من القلق والانهيار ، والتجمع للنظر فى البحث عن أعمال جديدة . أو إشاعة أخرى تقول أن فلانا قد بدد جزءا من عهدته ، أو أن مراجعة حساباته قد كشفت

عن عجز ... هذه الإشاعة كفيلة بأن تقضى على سمعة هذا الشخص ، وتقلل احترامه ، والثقة به فى نفوس مرءوسيه . ولا سبيل أمام المنظمات الإدارية ، والحالة هذه ، إلا إنشاء وتنظيم جهاز اتصال فعال ومرن وقصير بحيث يكون فى متناول كل فرد .

ويعتبر المتخصصون فى تنظيم إدارات الأعمال [١] أن هذا هو المحور الذى تدور حوله كافة وظائف الرئيس ـ لا لمجرد القضاء على الإشاعات ، وتجنب القلق والتوتر ، وانهيار الروح المعنوى التى تنشأ عن صعوبة الاتصال ؛ بل أيضا لأن الرئيس يواجه مشكلة إفهام مرءوسيه كيف يؤدون عملهم على النحو الذى يريده ، وأن عليه فى هذا أن يكون مفهوما تماما ، سواء أراد تنفيذ السياسة المرسومة ، أو تغييرها إلى سياسة جديدة ، وأن يحصل على تعاون أكبر ، ومقاومة أقل [٢] .

(٦) ولكى يتضمن الهيكل التنظيمى جهاز اتصال فعالا ـ حتى من وجهة النظر الشكلية الخالصة ـ ينصح مور Moore بأن تتحقق الشروط الآتية :

١ - الهيكل التنظيمى للجهاز الإدارى .وتدبيراته اللازمة للاتصال المنظم يجب أن تكون معروفة . فترتيب المراكز وتحديد الرؤساء والمرءوسين والزملاء والمساعدين يجب أن تكون جزءا من التوجيه الحقيقى لأى عضو من أعضاء المنظمة بالنسبة لجهاز العمل ككل ـ وإن كان هذا الإعلام الضرورى يختلف تبعاً لمركز ومسئولية كل فرد

---

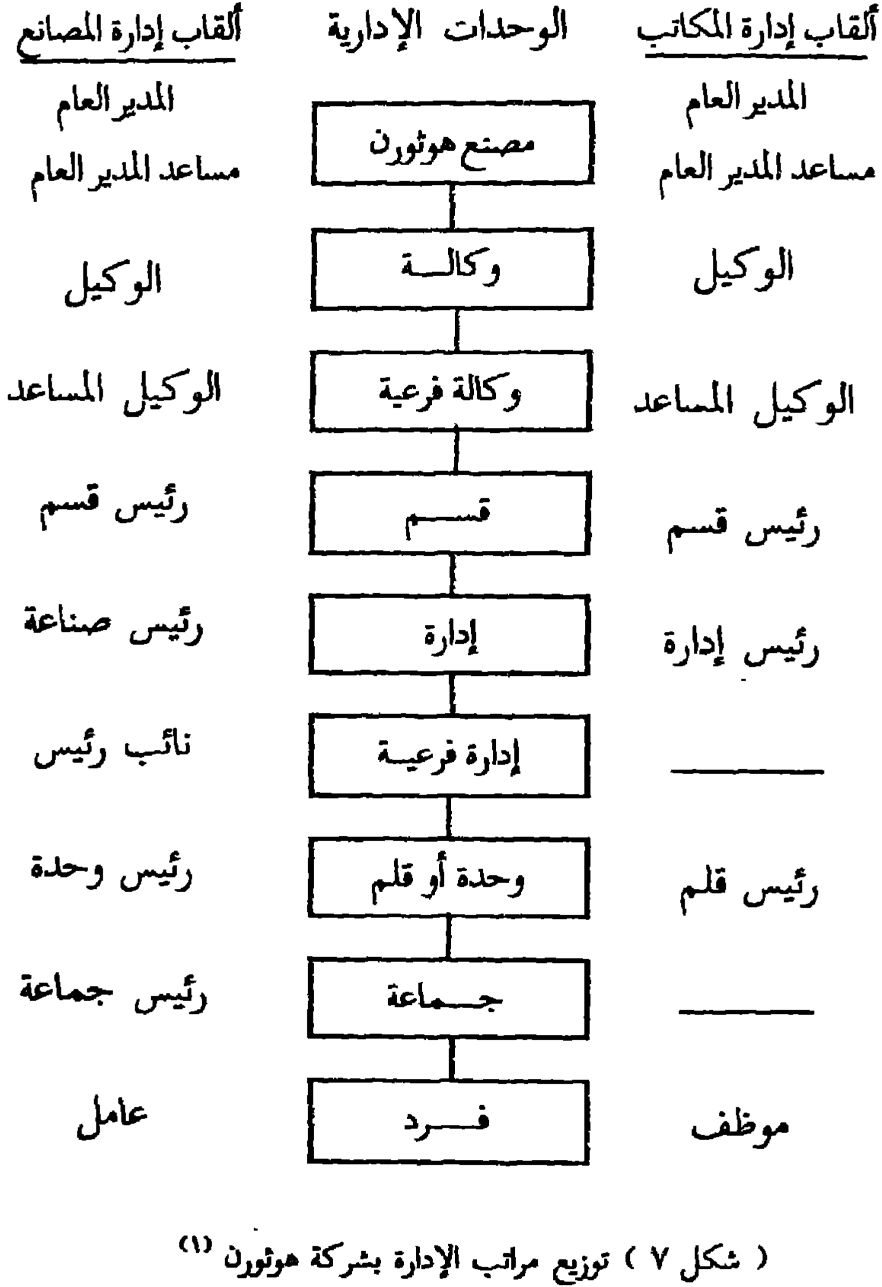
(1) Barnard: The Functions of the Executive, p 217.

(2) Marrow: the same. p 157.

فى المنظمة . على أنه لابد لجميع الأفراد من معرفة ناحية محدودة تتيح لهم الإلمام بنظم الموسسة . فلابد لهم مثلا من معرفة أدوار ومراكز رؤسائهم فى العمل ؛ وبالتالى علاقات الاتصال التى تربطهم بهم - كأن تعلن فى نشرة عامة التعيينات والترقيات ، ويطلب إلى الموظفين قراءة نظم المؤسسة والاحاطة بلوائحها ، كما تتخذ تسهيلات التعرف على الوظائف عن طريق الشارات الدالة على المراكز أو السلطة ، والأزياء الخاصة بكل نوع من الرؤساء ، والمهم أن يستطيع كل فرد فى المنظمة أن يعرف ما هو مسئول عنه ، وأمام من هو مسئول ، وممن يتوقع صدور الأوامر أو التكليف بالعمل . وهذا كله لن يتأتى إلا بالتعرف على نظام المؤسسة وطرق الاتصال بمختلف درجات وأنواع الرياسة .

٢ - وينبغى أن يصل جهاز الاتصال إلى كل عضو فى المنظمة مهما كان عمله أو مرتبته . وهذا مبدأ بديهى أيضا ، ولكن الصعوبة هى فى تنفيذه - خصوصا فى المنظمات الكبرى والمتشعبة . فليس غريبا عنا أن يلتحق عامل أو موظف جديد بمصلحة أو مؤسسة ، وبعد شهر يمر المدير أو نائب المدير فيسأله عن وظيفته أو اسمه . وهذه نتيجة طبيعية لمبدأ سد الخانات فى الوظائف داخل النظام البيروقراطى المعقد فى هذه المصالح والمؤسسات الكبرى ، وارتباط الأفراد بهذه التنظيمات ارتباطاً شكليا .

٣ - وينبغى أن تكون خطوط الاتصال قصيرة ما أمكن حتى تؤدى إلى توفير وزيادة الثقة . فخطوط الاتصال الطويلة (أى التى تتم عن طريق وسطاء كثيرين بين مصدر الأوامر والقائم بالتنفيذ) يلزمها إرسال واستقبال على درجة عالية من الكفاية لكى تنتقل الأوامر والتعليمات بنفس المعنى والقوة تقريبا من درجة رياسة إلى أخرى ، كما أنها مدعاة للاكثار من حالات سوء التفاهم اللفظى وقصور ذاكرة



(شكل ٧) توزيع مراتب الإدارة بشركة هوثورن [1]

(1) Roethlisberger & Dickson: Management and the worker p. II.

بتدخل السطات الأعلى التى لم يتعودوا أن يخضعوا مباشرة لتعليماتها .

٦ - ولا ينبغى قطع أو عرقلة خطوط الاتصال أثناء العمل مما تقتضيه عادة فى التنظيمات الشكلية تعديلات أو ضرورات نسبية كالاهتمام بالوظيفة أكثر من الشخص لمنع العرقلة التى تنشأ عن تغيير الموظفين . والحرص على ثبات الموظفين فى وظائفهم ما أمكن بالنسبة للنواحى غير الرسمية فى أجهزة الاتصال ، وإحلال رؤساء طوارىء يقومون بمهمام الموظفين العاديين أثناء غيابهم ، أو التغيير فى نوبات العمل الليلية والنهارية فى المصانع التى تعمل بالليل والنهار ... بحيث يتغير رؤساء الاتصال فى نوبة عن الأخرى أو يصبح أحد روساء المرتبة الدنيا أو المتوسطة هو الرئيس الأعلى - خصوصاً وأنه فى هذه الحالة الأخيرة (حالة النوبات الليلية والاكتفاء فيها بعدد من موظفى النهار) ، يختصر عادةً عدد الموظفين وتقل الرياسات وتتقارب مراكز الاتصال كلما قصر طولها .. مما يجعل العمال يفضلون النوبات الليلية على العمل النهارى .

هذا فيما يتعلق بإنشاء وصيانة نظام اتصال مرن فعال كوظيفة أساسية من وظائف الرئيس عند بارنادر (١) وكما أوضحها مور (٢) فلابد إذن ألا تحول التراكيب البيروقراطية والتنظيمات المبالغ فيها للادارة دون التوفيق بين التعليمات والأوامر الشكلية والتنفيذ والتعاون الفعليين على أساس من جعل طرق الاتصال معروفة وميسرة لكل فرد ، وأن تكون قصيرة ما أمكن ،

---

(1) Barnard : The Functions of the Executive, pp. 217-234.

(2) Moore : Indust. Relations ... pp. 106-112 .

وأن يقوم عليها متخصصون ثابتون فى مراكزهم لا يقطعون هذه الخطوط ، بل يجعلونها متصلة وفاعلة باستمرار وكفاية واطراد .

(٧) على أن وجود جهاز الاتصال المعروف والميسور والقصير الثابت .. لا يكفي وحده ، بل لابد من ألا تكون الموضوعات التى يتم الاتصال بشأنها whte is communicated تافهة جزئية ، أو غير معقولة ، أو لا يمكن تنفيذها . وبعبارة أخرى أنه بعد تنظيم جهاز الاتصال على النحو الذى ذكرنا تأتى مشكلة وجوب أن تكون التعليمات أو الأوامر أو المسائل التى يجرى الاتصال بشأنها معقولة وممكنة التنفيذ . وهنا يجب أن تراعى المبادىء الآتية :-

١ - ينبغى أن تقترن الاتصالات بالسلطة ، بمعنى أن تصدر عن المختص الذى يملك حق إصدار الأوامر أو التعليمات . فلهذا أهميته فى مواجهة رغبة المرءوسين فى ألا يخضعوا لأوامر عليا لم تأخذ طريقها الرسمى إليهم . ولن يصدق المرءوسون بحق أن من واجبهم إطاعة هذه الأوامر حتى يسمعوها بأنفسهم من الرئيس المباشر . لهذا ينبغى دائما مراعاة الطرق الرسمية ، والتوقيعات المختلفة على الأوامر ، والتنبيهات الشفوية من المختصين وما شابه ذلك من نظم الاتصال .

٢ - ويجب أن تقتصر الأوامر والتعليمات على ما يمكن إطاعته وتنفيذه . فمع أن من واجب المرءوسين دائما إطاعة رؤسائهم ، إلا أن الرئيس العاقل يجب ألا يسرف فى استغلال حقه فى الطاعة بإصدار أوامر لا يمكن تنفيذها . فينبغى أن تتمشى سلطة الرئيس مع إدراك الأفراد للأهداف العامة للمنظمة ، بل ومع المهام النوعية لهذه الأهداف . مثال ذلك ما إذا كانت أوامر إحدى الشركات تقضى بالعمل من الثامنة

صباحا حتى الخامسة مساء (مع فترة غذاء لمدة ساعة) ، ولكن بعض الرؤساء لا يصلون إلى مكاتبهم قبل التاسعة صباحا ، أو يأخذون ساعتين للغذاء بدلا من ساعة واحدة ، ولكنهم يتأخرون في مكاتبهم جزءا من الليل لإتمام عملهم . فلا معنى إذن لاعتبار سلوكهم هذا خروجا عن النظام ، أو عدم اهتمام بالنظم الرسمية ، ويكون الأجدى حينئذ عدم التمسك بالأوامر الشكلية التي يكون احتمال مخالفتها أكبر من احتمال إطاعتها . فالسلوك الاجتماعي لهؤلاء الموظفين يعتبر في ذاته نظاما غير رسمي متمشيا مع النظام الرسمي ، ولا بأس من الاعتراف به واقعياً ما دام مجموع ساعات العمل أو انجاز الأعمال لا يتأثران بمخالفة الأوامر الشكلية ، أو ما يسميه مرتون [١] الاحتيال المنظم على قوانين المنظمة instiutionalized evasions of institu- tional routes .

٣ - ويجب أن يكون الأمر أو الطلب مفهوما من جانب الشخص الذى يتعين عليه تنفيذه . وفى هذا يقول بارنارد [٢] « إن الاتصال الذى لا يكون مفهوما تماما قد يتجرد من السلطة » . والاتصال غير الواضح يثير عددا من المشاكل المحسوسة لا تقل عن ثلاثة أنواع [٣] .

(١) مشكلة الاستدلال والتعرف على الماصدق ، أو المضمون الذى يتم بشأنه الاتصال denotative Problem لأن استعمال لغة غامضة أو مبهمة ، أو فنية جدا قد يقضى على الغرض من الاتصال .

(ب) كما قد تنشأ مرتبطة بمشكلة الفهم والتعرف السابقة مشكلة التنبؤ predictive problem التى تأتى نتيجة تفتت الأهداف واختصار

---

(1) Merton (Robert K.): Bureaucratic Structure and personality. Social Forces, 18, may 1940. see : Moore 14 .

(2) Barnard : Op. Cit p. 168.

(3) Moore : Industrial Relations p. 115.

المعلومات كلما انتقلت الأوامر من مرحلة رياسة إلى التى دونها ، بحيث يصعب فى المراتب الدنيا الإلمام بما تقصده هذه الأوامر - خصوصا وأن انتقال الأوامر من مراكز صدورها الى مراكز تنفيذها يضيف الى الموقف صعوبات وحقائق عملية لم تخطر ببال مصدر الأوامر . وما لم تكن الأوامر مفهومة تماماً وبكل معنى الكلمة ، فإما أن المنفذين سيتقدمون بحسن نية وبكل ما فى وسعهم لتنفيذ ما فهموه منها ، وإما أنهم سيطلبون إيضاحات بشأنها أو أجزاء منها ، وخصوصا فى جو التعقيد الكبير الذى يحيط بالعمل الآن - الذى أصبح يكفى فيه العامل أو الموظف أن ينفذ الأمر كما سمعه وفهمه لمجرد إخلاء مسئوليته من التقصير .

(جـ) والمشكلة الثالثة هى تلك المتعلقة بمفهوم ألفاظ اللغة وما قد تؤدى إليه اللغة الانفعالية فى لفظ بعينه من إثارة معانى مختلفة عند مختلف الأشخاص connotative problem على النحو الذى سنراه فيما بعد بشأن تفسير الاتصال وتشخيصه .

(٨) ولا نرى بعد هذا كله أن إدارة الأعمال تفهم التواصل الفهم الصحيح الذى تعرفه به العلوم النفسية والاجتماعية ، ولا أن كتب إدارة الأعمال لا تخطىء الهدف عندما تتحدث عن الاتصال ذى الاتجاه الواحد مقارنة إياه بالاتصال المزدوج الاتجاه - أى الذى يكون متبادلا بين الرئيس والمرءوس . فالكائنات الإنسانية - حتى فى أكثر الجماعات استبدادية وتحكما - لا يمكن قيادتها ، مع استمرار تسليمها وخضوعها ، أو على الأقل استمرار كفايتها وإنتاجها بمجرد إصدار الأوامر وإلقاء التعليمات ؛ بينما تكون هى آلات منفذة جامدة .

فالناحية التى ربما كانت أكثر دراسة وجدلا فى الاتصال الإدارى عند مؤلفى إدارة الأعمال هى ناحية اتجاه التواصل ، وهل يكون ذا اتجاه واحد one way communication أو ذا اتجاهين two ways comm.

وهى مسألة تختلف عن مضمون الاتصال بالمعنى المفهوم ، والجو الذى يحيط به والطرق التى تتبع فيه . ويعنون باتجاه الإتصال هل السهم يتجه من أ إلى ب فقط (اتجاه واحد) أم أنه يعود فيرتد من ب إلى أ (اتجاهان) ، وهل أ يتكلم و ب يصغى فقط ، أم أن أ يتكلم وب يصغى ، ثم يعود ب فيتكلم و أ يصغى . ثم أى طريقتى الإتصال هاتين أكثر فاعلية فى علمية الإدارة ؟ وما آثار كل منهما الحسنة أو الضارة بسير العملية ، وبأشخاص الإرسال والاستقبال فى التنظيم الإدارى ؟

قلنا إننا بإزاء اتجاهين لا ثالث لهما : (١) إما أن أيخاطب ب دون مخاطبة من ب إلى أ . (٢) أو تبادل دور المتكلم والمخاطب فى صورة حديث بين أ ، ب . ففيما إذا رغب الرئيس الاتصال بمرءوسيه بالطريقة الأولى ؛ فإنه يكون عليه أن يقوم بشرح العمل الذى يريده فى كلمات قليلة هى أشبه بالأوامر ، وليس للمستمعين أن يسألوا أو يناقشوا ، بل ولا أن يبتسموا أو يتنهدوا ، لأن الاتصال من الطرف الآخر غير معترف به ، وبالتالى فليس من حقهم أن يبدر منهم ما ينم عن محاولةِ الإرسال أثناء مجرد الاستقبال . ويحسن حينئذ أن يدير الرئيس ظهره إليهم حتى لا يقرأ فى عيونهم ما يجعل الاتصال من طريقين لا من طريق واحد .

أما حين يكون الإتصال ذا اتجاهين ؛ فليس ما يمنع قائد الجماعة من مواجهة أفراده ليستقرىء رد الفعل فى نظراتهم وابتساماتهم وحركاتهم ، كما أنه ليس هناك ما يمنع الأفراد من مقاطعته وتوجيه أية أسئلة اليه ، ومطالبته بالإيضاح والتفسير أو بالإدلاء بوجهات النظر الخاصة مهما يتطلبه ذلك من وقت أو جهد .

وتكشف الدراسات التى أجريت على كلا النوعين من الاتصال

عن نتائج خاصة بالسرعة والدقة وبشخص الإرسال وأشخاص الاستقبال .
فمن حيث السرعة لا شك أن الاتصال ذا الاتجاه الواحد أسرع بكثير من الاتصال ذى الاتجاهين . إلا أنه من حيث الدقة نجد النوع الثانى يفوق الأول بكثير ؛ بمعنى أن المستمعين يجيدون استرجاع وتفهم المضمون الذى اشتركوا فى مناقشته واندمجوا فيه بأحاسيسهم ومشاعرهم . فهم أكثر معرفة بالموضوع وأقدر فى الحكم على خطئهم أو صوابهم ومن الاشتراك فيه أكثر ثقة فى أنفسهم . أما من حيث شخص الإرسال فربما شعر فى الاتصال ذى الاتجاهين أنه فى موقف أضعف من الناحية النفسية إذا قورن بالمرسل بطريقة الاتجاه الواحد ، إذ هو يواجه هجوم مستمعيه ونظراتهم الفاحصة وتعبيراتهم المختلفة عن رأيهم فيما يقول والحكم على عقليته أو معرفته بالأمور ؛ بل أنه يواجه سخطهم عليه فيما إذا أرادوا أن يأخذوا رأيه على محمل الجد . كما أن طريقة الاتجاه المزدوج أكثر جلبة وعدم نظام بالنسبة إلى الطريقة الأخرى – لما يسودها من مناقشات ومقاطعات . والقائد فيها مركزه ضعيف ؛ بينما طريقة الاتجاه الواحد من الناحية الأخرى تبدو للملاحظ الخارجى هادئة ومنظمة وفعالة ، وأنها – رغم عدم الدقة – موفرة للوقت .

وبعد هذا نستطيع بسهولة أن نتبين ما فى جانب كلا الطريقتين من مزايا : فإذا كان عامل السرعة وحده هو المهم ، أو كان المظهر الخارجى والهدوء والنظام والطاعة العمياء ، أو كان قائد الجماعة يهمه عدم إضعاف مركزه بالدخول فى مناقشات أو السماح للأفراد بأن يروا فيه أخطاء ... وإذا كان المقصود بخطوط الاتصال حماية أو تدعيم سلطة الرئيس ... إذا كان هذا كله هو المهم فلا شك أن طريقة الاتصال ذى الجانب الواحد من أعلى إلى أسفل هى الكفيلة بتحقيق كل هذا .
أما إذا شئنا الدقة فى الأداء بدلا من مجرد السرعة ، وكان الذى يهمنا هو جوهر العمل لا مظهره ، والوصول إلى الحقيقة والإقناع بدلا من فرض الأوامر ، وتقديم مصلحة العمل والجماعة على الرغبة فى التسلط ...

وبالجملة التحلى بديمقراطية الإدارة مهما قللت من هيبة صاحبها فى نظر الأفراد ... فإن الاتصال ذا الاتجاهين من أعلى إلى أسفل والعكس . (إلى جانب الاتصال الأفقى المستعرض) هى التى تحقق هذه النتائج .

ولا شك أن طريقة الاتصال النازل هذه هى أبعد ما تكون عن أن تعتبر اتصالا بالمعنى الصحيح . فإلى جانب ما تتسم من به طابع الدكتاتورية ، والتحكم فى الجماعة — مما سنناقشه فى موضوع القيادة — نجد أن الاتصال بطبيعته يفترض طرفين لا طرفاً واحداً ، وأن جهاز الإرسال منه لا مصلحة له فى تبديد موجات حديثه فى الأثير ما لم يفترض أن هناك أجهزة استقبال سوف تلتقطها . ومعنى التقاطها استيعاب ألفاظها وتفهُّم ما تنطوى عليه من معانى ودلالات . وإذا كانت وسائل الاتصال الاجتماعى من صحافة وإذاعة وسينما ونشرات ثقافية ... الخ تتفاوت فى مدى قدرتها على إعطاء القارىء أو السامع أو الناظر فرصة مراجعة مضمون الاتصال ومعاودته مرة ومرة لتفهم المقصود منه ، فإنه فى حالة الاتصال بين الرئيس والمرءوس — خصوصا فى شأن عمل يراد تنفيذه — ينبغى أن يكون من حق المخاطب أن يوجه أسئلة استفهامية، وأن يستوضح المطلوب منه أن يفعله ، وأن يناقش فى صراحة وحرية الأهدافَ والوسائل التى يحققها ويتحقق بها الأمر المطلوب تنفيذه . وعموما فإنه فى مجال التعليمات والأوامر الإدارية والعلاقات الصناعية لابد أن يحل التواصل بين الرئيس والمرءوس والتفاعل بين المستويين الأعلى والأدنى محل الاتصال من طرف واحد فى صورة أوامر وتعليمات لا يَعنى مرسلَها — فى سبيل تدعيم سلطته وارضاء غروره — ما إذا كان الطرف الآخر قد وعاها أو فهمها أو أنه سوف يحسن العمل بها ، فضلا عن رضائه بدوره السلبى فى نقل الأوامر وتنفيذها دون أن يكون له الحق فى الاعتراض أو مجرد الاستيضاح .

ويزيد الأمر خطراً ما تؤدى إليه طريقة الاتصال من شكلية فى تحمل مسئولية العمل . فبينما يحرص الرئيس الذى يأخذ بهذه الطريقة على التنصل من المسئولية بادعاء أنه قد أدى واجبه وأبلغ تعليمات الإدارة العليا إلى مرءوسيه - بل إنه ليعمد فى الكثير من الأحيان إلى الحصول على توقيع هؤلاء على نشرة بالعلم لإخلاء جانبه هو وتحميلهم هم بالمسئولية - نجد الرئيس الذى يعمل بطريقة التواصل فيما بين المستويات كالجندى الذى مهمته إصابة الهدف لا مجرد التصويب وإطلاق النار - على حد تعريف ليفيت Leavitt [١] للتواصل تعريفا جزئيا بأنه إطلاق التعليمات وإصابة الهدف المقصود منها بحيث لا يكون إطلاق النار وحده هو التواصل ، بل إصابة الهدف .

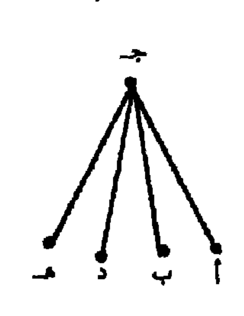
(٩) وليست طريقتا الاتصال أو التواصل قاصرتين على العلاقة بين الرئيس والمرءوس ؛ بل إنهما تنطبقان أيضا على العلاقة بين الرئيس والجماعة التى يرأسها ، وهذا يؤدى بنا إلى استعراض أثر شبكات الاتصال المختلفة التى تمثل مختلف تراكيب الجماعات فى وسائل حل الجماعات لمشاكلها أو تنفيذ أهدافها . فقد أثبتت دراسات القياس الاجتماعى ما هنالك من علاقة كبيرة بين الكفاية والفاعلية - أى بين الجانب الوظيفى - وبين التراكيب التنظيمية للجماعة ؛ وبالتالى أن التعرف على نوع شبكة الاتصال يفيد فى تحليل سلوك الفرد والتعرف على مشاعره والدوافع الوظيفية التى يعمل بها داخل الإطار التركيبى للجماعة .

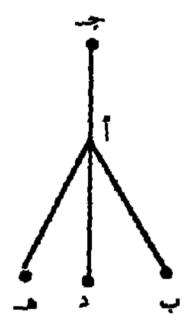
فإذا نظرنا إلى الجماعات من ناحيتها التركيبية كوحدات منظمة داخل جهاز العمل الكبير ، فلاشك أنه يتبين لنا كيف يرتبط أفرادها بعضهم ببعض فى القيام بوظائفهم . ولنفرض أن هناك جماعة قوامها خمسة

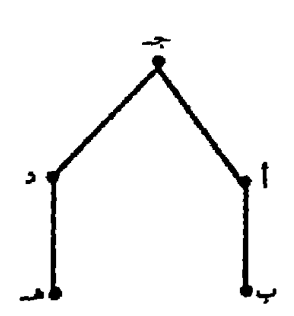
---

(1) Leavitt : Managerial Psychol p.125.

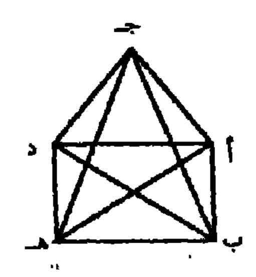
أفراد فقط ، فقد يكون تركيبها على شكل مركز (هو الرئيس) وأربع نقاط تتصل به إتصالا مباشراً . كما قد لا يتصل بالرئيس مباشرة إلا واحد فقط هو وسيلة الاتصال بينه وبين الثلاثة الباقين . وقد ينقسم المرءوسون الأربعة إلى قسمين ، اثنان منهم على اتصال مباشر بالرئيس واثنان آخران اتصالهما به غير مباشر ـ كالرسم التالى .

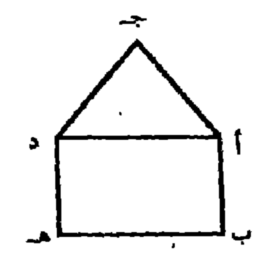


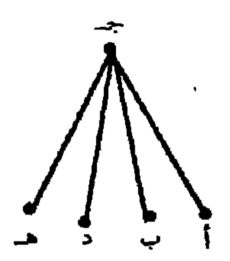




فما أثر وضع كل مرءوس فى هذه التركيبات فى اتصاله بالرئيس وفى التوصيل إليه هو ؟ وهل من الأحسن لسير العمل هذا التنظيم أو ذاك ؟ وما الحالة النفسية لشخص مثل (ب) فى مختلف التركيبات ؟ ومن الناحية الأخرى ما الفرق بين هذه التراكيب المختلفة فى دقة معلومات الرئيس وفكرته عن كل فرد فى الجماعة وفى مرونة الاتصال والقدرة على نقل المعلومات ؟ وفى حالة ما إذا كان من الأجدى أن يكون لكل شخص طريقا اتصال أو تواصل بين المرءوسين والرئيس أو مساعد ومساعدى الرئيس ـ كوسيلة لتحسين الأداء والتفاهم ورفع الروح المعنوى ـ فأى أنواع التنظيمات الآتية أكثرها صلاحية ؟







وإذا تساوت هذه التنظيمات الثلاثة في تهيئة وسائل التواصل المزدوج وفى أثرها على فاعلية الجماعات وطرق حل مشاكلها ، فأيها أكثر ملاءمة لهذه الشركة دون غيرها أو لهذا المستوى من الإدارة دون المستوى الآخر ؟ وبالجملة ما أثر شكبة الاتصال أو التواصل فى كفاية الجماعة وفى أدائها لوظيفتها ؟ .

لقد أجريت الدراسات التجريبية لاختبار هذه التراكيب التنظيمية . ويمكن لأى منا أن يجريها فى صورة مبسطة خالية من تعقيدات جو العمل المألوف . ولتكن التجربة على المجموعتين الثانية والثالثة فى الرسم الثانى ، ولتكن وسيلة الاتصال محادثة تليفونية من المرءوسين إلى الرئيس أو الرئيسين بسبب وجود المرءوسين فى أماكن متباعدة أو فى الأقاليم ؛ بينما الرئيس أو الرئيسان فى مقر الإدارة المركزى أو فى إدارات فرعية . وليكن موضوع الاتصال مسألة عاجلة كتحديد ثمن سلعة تبعا لتغير طارىء فى العرض أو الطلب .

لاشك أنه فى شبكة الاتصال من النوع الثالث سيكون الاتصال أكثر سرعة ، وأن الشخص (جـ) سيكون هو الرئيس الأوحد الذى يرجع إليه كل أفراد الجماعة ، سيكون هو الشخص الذى تتركز فى يده كل سلطات العمل ؛ بينما الأشخاص أ ، ب ، هـ سيظلون بعيدين عن مركز التوجيه أو القيادة . إلا أنه فى مقابل هذا كله نجد أن الأشخاص فى المجموعة الثانية يكونون أكثر حماسا فى العمل وأقوى روحا وشخصية ، كما أن أى شخص من الأربعة يحصل على الإجابة أولا يستطيع بدوره أن ينقلها إلى الآخرين ؛ بمعنى أن دور القيادة الثانوى ـ أى عملية الاتصال المباشر بالرئيس ـ من حق كل منهم وإن كان الرسم التخطيطى ربما أظهرهم بمظهر الثبات فى مراكزهم . فهم يستطيعون تبادل هذا المركز والاتصال المباشر بحيث تختفى مشكلة القيادة الفرعية بتفويضها للجميع .

وهكذا فإن تراكيب أجهزة الاتصال تؤثر فى كفاية الجماعة . وإذا كان بعضها يجعل العملية أكثر سرعة وأقصر وقتا ، إلا أن توفير الوقت إنما يكون على حساب الدقة والروح المعنوى للأشخاص ، فلاشك أن الأفراد فى تنظيم بعينه يكونون أسعد حالا وأقوى روحا وأكبر حماسة ونشاطا فى العمل مما يكونون فى تنظيم آخر . وعموما فمن التنظيمات ما هو أكثر مرونة وأقل عيوبا من غيره ، إلا أنه بنفس النسبة تكون درجة الكفاية وقوة الروح المعنوى .

والسبب فى أن الاتصال فى التركيب الشبكى رقم ٣ يتم أسرع منه فى رقم ٢ هو أن الاتصال فى الحالة الأولى اتصال من نوع الاتجاه الواحد . فمع أن الأفراد يستطيعون مخاطبة الرئيس أو الرد عليه ، إلا أنهم لا يستطيعون أن يخاطبوا بعضهم البعض كما أن هذا النوع من الاتصال رسمى ومقتضب ولا مجال فيه للتزيد . أما فى النوع الثانى ، فالتنظيم من شأنه أن يجعل لكل فرد التواصل مع شخصين . ومن شأن الأخذ والرد فى اتجاهين مختلفين أن يستغرق وقتا أطول . إلا أنه فى مقابل الزيادة فى الوقت يكتسب الأفراد فى النوع الثانى مزايا فحص الآراء وتقليب وجهات النظر ، كما يتاح لهم تصويب آرائهم وتصحيح أخطائهم ـ وعموما يكون لديهم فرصة أكبر للمشاركة وتحمل المسئولية . فهم أقل اعتمادا على شخص الرئيس مادام كل منهم على اتصال بشخص آخر غيره . وبالتالى فهم أكثر رضى وسرورا ـ على نحو ما بينا فى مزايا التواصل ذى الاتجاهين . أما فى تركيب الجماعة من النوع الثالث فالسعيد وحده هو الرئيس : لأن السلطة كلها فى يده والجميع يرجعون إليه ، ولا اتصال لأحد بغيره ، كما أن لديه مصادر المعلومات كلها ووسائل الفحص وتقليب وجهات النظر ... وبالجملة هو صاحب المركز الأسَمى والأقوى .

بهذا يتبين أثر التركيب التنظيمى لآلية الاتصال فى جعل الأفراد اعتماديين أو استقلاليين ، وفى مدى إحاطتهم بموقفهم وإلمامهم بجو عملهم وفى القدر من المسئولية الذى يتحملون به . كما يتبين هذا الأثر فى الكفاية العملية الكلية للجماعة سواء فى السرعة أو البطء وفى الدقة والاتقان ، وفى القدرة على التوافق . وجدير بالذكر ـ مادام قد ظهر أن السرعة إنما تكون عادة على حساب الإتقان ـ أن أحدا لم يكتشف بعد طريقة الاتصال التى تجمع بين السرعة والدقة [1] إلى جانب المرونة والروح المعنوى ، وأنه حتى الآن لابد لنا من التضحية بأحداهما لحساب الأخرى أو الأخذ بالواحدة منهما التى يتطلبها موقف بعينه .

---

(1) Leavitt : Managerial Psychol., pp.198-199.

الفصل الرابع

نفسية الأفراد

١ ـ صحافة الشركات اتصال من طرف واحد لأنها تمثل وجهة نظر الإدارة . ٢ ـ وصناديق الشكاوى والاقتراحات لا تحقق الغرض المقصود منها . ٣ ـ لماذا لا يخرج الرئيس من « الباب المفتوح » بدلا من إحراج المرءوسين فى الدخول إليه ؟ ٤ ـ النشرات والمطبوعات والاعلانات تثير مشكلة تيسير القراءة والفهم . ٥ ـ تجربة لتبسيط أسلوب النشرة التعريفية بالمنظمة . ٦ ـ البيئة الإدارية بيئة لفظية ، التعامل فيها قوامه الحديث والقراءة والكتابة . ٧ ـ الدور الذى يقوم به التفسير أو تدبر الموقف الاجتماعى فى تحديد الاستجابة . ٨ ـ على الرئيس فى مقابلاته للمرءوسين وفى تلقى المعلومات عنهم أن يفسر المواقف ويشخصها فى تعاطف واتجاه عقلى محايد .

(١) رأينا فى الفصل السابق أن مقتضى إحلال التواصل محل الاتصال فى العمل الإدارى أن يقوم إلى جانب دور الرئيس فى الكلام دوره فى الإستماع ؛ لأنه إذا لم يكن الاتصال تبادلا بين طرفين فإنه لا يكون اتصالا بالمعنى الحقيقى أو الإنسانى .

وبهذا فإن قول الرئيس للمرءوس « اعمل كذا وكذا » ، أو قول النقابة للادارة « نحن نريد ١٣ سنتاً زيادة فى أجر كل ساعة » ليس اتصالا . وإنما يكون الاتصال الحقيقى فى التواصل بين الطرفين حيث لا يقتصر الموقف على إصدار الأوامر والتعليمات ، بل يدخله أيضاً التفاهم العقلى ، أو ما يسميه الفرنسيون الصلة rapport [1] التى هى أعمق وأكبر مجالا ، والتى تنطوى على التفاعل الديناميكى المركب ، كما تؤدى إلى التفاهم المتبادل ، وإلى امكان التضافر فى العمل ، والتعاون لتحقيق الأهداف ، حتى ولو أثيرت الخواطر والانفعالات بسبب اختلاف وجهات النظر فى البدء .

فالتواصل ولو أنه يهىء لخلافات الآراء والصراع بين الميول ، إلا أن المناقشة المكفولة فيه ، وقرع الحجة بالحجة ، من شأنهما أن يؤديا فى النهاية إلى ازالة معظم سوء التفاهم ، وإلى خفض التوتر الانفعالى ، وتحقيق الراحة النفسية للعضو المغلوب على أمره ، والذى ينزل على حكم الأغلبية لمجرد شعوره بأن عضو الجماعة يجب أن يخضع للأغلبية مهما كان مخالفاً فى الرأى ؛ لأن رأى الأغلبية أكثر احتمالا لأن يكون فى جانب الصواب من رأى الفرد ... وهو مالا نجده فى حالة الاتصال الفردى من أعلى الى أسفل .

---

(1) See : Marrow (Alfred) : Making Management Human, pp.158-160

إلا أنه فى الكثير من دور الصناعة لا يزال يجرى الاتصال بهذه الطريقة التى قلما تسمح بالتواصل الكامل من الجهتين ليقف الرؤساء فى مقابل تعليماتهم ونشراتهم وأوامرهم على آراء المرءوسين وأفكارهم ومقترحاتهم ـ إلا ما يتسرب منها بالصدفة ، أو تكشف عنه مواقف درامية بعد فوات الأوان . والرئيس عادة يشغله توصيل خططه وتعليماته إلى أسفل بحيث لا يجد متسعاً من الوقت أو الجهد لتهيئة وسائل اتصال المرءوسين به ـ خصوصا وأنه إذا كانت وسائل الإتصال من القمة الى القاعدة صعبة ومكلفة الوقت والجهد ، فإن وسائل الإتصال العكسية أكثر صعوبة وتكلفة للوقت وحاجة الى التفرغ والتخصص . ومع هذا فلا غنى للادارة كما رأينا عن تنظيم وسائل الإتصال هذه بين المرءوسين والعمال حتى تتعرف على حقيقة مشاعرهم وآرائهم لما تصدر إليهم من تعليمات وخطط . فإنه يهم العمال والمرءوسين أن تعرف الإدارة عنهم بقدر ما تريدهم أن يعرفوا عنها ـ وان تكون المائة مليون دولار التى تنفقها الصناعة والتجارة سنويا على وسائل الإتصال من رسائل الأخبار ، والمنشورات المنزلقة بالأنابيب ، واللوحات الإعلانية المزينة بالرسوم ، والأحاديث المسجلة ، والصور المتحركة ، ودراسات الإقتصاد ... الخ بجدية ، أو الجهد والوقت المبذولين لتحسين طرق الإتصال مفيدين طالما أن الإتصال يجرى من طرف واحد . فقد أثبتت الدراسات فعلا أنه من بين كل ثلاثة أفراد واحد فقط هو الذى يكاد يتذكر بعض النقط الرئيسية من مقالة حملتها إليه أنابيب الإتصال ، كما ثبت أيضا أن هذه الأنابيب قلما تستطيع القضاء على الإشاعات . وأن المقالة الإفتتاحية التى يصدر بها الرئيس جريدة الشركة لا تلقى من التعليق والإهتمام ما تلقاه إشاعة صغيرة تافهة أو مغرضة ، وما ذلك إلا لأن الأخبار التى تحاول الإدارة نشرها إنما تمثل اهتماماتها هى أولى من أن تشبع اهتمامات العمال. فقد أثبت المسح

الذى أُجرى على مثل هذه الصحف والمجلات أنها فى أغلبها مشحونة بالأحاديث التشجيعية pep talks التى يحررها مديرو الشركة ، وناقلة للمقالات والأقوال التى تمجد المشروعات الخاصة ـ عدا أعمدة مخصصة لنواحى النشاط الاجتماعى ، والأخبار الشخصية . كما دلت استفتاءات العمال على أن هذه المواد لا تعنيهم كثيرا بقدر ما يعنيهم أن يتعرفوا على خطط الشركة وأوامرها ، وحجم المشروع الذى يعملون فيه ، وهل هم معرضون للتعطل ، وما مدة هذه البطالة ... الخ مما يمس مستقبل حياتهم . إنهم يريدون أن يقفوا على ما يجرى من الأمور ؛ وهو ما تمسك صحيفة الشركة عن التعرض له . فمثلا قام إضراب عنيف ضد إحدى الشركات الكبرى التى تمتد فروعها فى تسع ولايات أمريكية دون أن تشير إلى ذلك شركة أخرى فى رسائلها الى عمالها ، بينما كانت صحف اتحادات العمال فى صميم المعركة تلقى الضوء للعمال على جوانب المشكلة وأسباب الصراع .

والتحليل العميق لهذا الموقف فى صحف النقابات واتحادات العمال فى مقابل الصمت والسكون من جانب الإدارات ، من شأنه أن يثير الحقد والسخط فى نفوس العمال . كما أنه دليل خوف وضعف من جانب الإدارة التى تمتنع عن التعرض بالتحليل والنقد ـ بل تتهرب من مجرد الإشارة ـ لموقف حيوى هكذا فى مساسه بمصالحهم . ولا يفسر العمال هذا الموقف إلا بأنه اقتناع من جانب الإدارة بخطأ إدارة الشركة التى أضرب عمالها ، أو الخوف من أن يحدث هنا ما حدث هناك وإلا فما معنى الإمتناع ـ فى معرض الأخبار اليومية التافهة البسيطة ـ عن ذكر أى شىء خاص بعلاقة طائفة كبيرة من العمال فى جهة أخرى بإدارتهم ؛ والشركة تعلم أن عمالها يقرءون عن هذا الإضراب فى الصحف السيارة فضلا عن جرائد الإتحادات ومجلاتها التى تكشف عن كل الأسرار والخفايا المتعلقة بالموقف ؟

وتطلب بعض صحف الشركات من قرائها من العمال أن يساهموا فى تحريرها بما يعن لهم من شكاوى وانتقادات . ولكن كم من العمال يستطيعون الشكوى أو النقد مع التوقيع بأسمائهم ؟ وإذا ما أرسلت الشكاوى أو الإنتقادات مجهلة من الإمضاء ، فهل ستهتم الشركة فعلا بنشرها أو إذاعتها ؟ إن صحافة الشركات في معظمها ليست هى الأخرى إلا وسيلة اتصال من طرف واحد [١] ، وهى أولى بأن تمثل جانب الإدارة من أن تعبر عن وجهة نظر الأفراد .

(٢) ومن بين وسائل الإتصال الأخرى التى تأخذ بها الكثير من الشركات صندوق الشكاوى gripe.box وصندوق الإقتراحات suggestion box اللذان يستطيع العمال والمرءوسون عن طريقهما التعبير للروساء عن وجهات نظرهم مع تفادى رهبة المثول أمام الرئيس ، أو الشعور بتضييع وقته ، أو الخوف من تأويل هذه الزيارة التى سيلى ذكرها فى طريقة « الباب المفتوح » . فالرئيس هنا يضع صندوقا للشكاوى أو الاقتراحات يجنب العامل أو الموظف الذى يخشى أو يخجل من مقابلته مشقة هذه المقابلة ، ويترك له الاتصال به اتصالا غير شخصى عن طريق الصندوق ، ويعد بأن يحقق فى الشكوى ويعمل على إزالة أسبابها بمجرد تسلمه لها .

إلا أن العمل بوسيلة الاتصال هذه قد أثبت أنها غير مؤدية لرسالتها المقصودة بها . لا لأن الرؤساء لن يهتموا أو لن يتسع وقتهم لتتبع هذه الشكاوى وقراءتها بإمعان أو التصرف فيها فقط ، بل لأن هذه الصناديق أصبحت تستعمل لأغراض كيدية أكثر من استعمالها للشكوى أو النقد . فقد أثبتت التجارب أنه من بين خمس شكاوى فى المتوسط يتلقاها أحد

---

(1) Marrow : Making Management Human p.161 .

الرؤساء يوميا ، أربعة تقريبا شكاوى كيدية ، رئيس العمال الفلانى كان أمس فى حالة سكر بيِّن ، وعاملة التليفون الفلانية تغازل سراً الموظف الفلانى المتزوج ، ومندوب المبيعات لابد أنه يأخذ رشوة ؛ وإلا لما استطاع أن يشترى عربته الجديدة الفاخرة ... ومع أن نسبة كبيرة من الشكاوى مجهلة ـ أى غير ممضاة وخالية من التوقيع ؛ فإن الكثير منها كما هو واضح لا يمكن التحقيق فيه بصفة جدية لوضوح عنصر الغرض فيه . وإذن فقد أصبح صندوق الشكاوى وسيلة للتنفيس عن الأغراض الشخصية والكيد للرؤساء المباشرين بل للزملاء غير المحبوبين . فيكفى أن يوجه الرئيس المباشر أو ملاحظ العمال إنذارا لأحد الأفراد أو يوقع عليه عقوبة ، ليدسَّ هذا شكوى فى الصندوق ينتقم بها من هذا الرئيس . ولا عبرة بكون موضوع الشكوى صحيحاً أو مختلقاً مادام صندوق الشكاوى يتيح للمرءوس إشباع رغبته فى توجيه الاتهام للرئيس وتهديده فى مركزه أو سمعته . وفيما عدا هذا لم يتلق صندوق الشكاوى إلا القليل من التظلمات الحقيقية الخالية من الغرض . ولكنه على العكس من هذا ربما ينشر الإرهاب والتخويف ـ بالتالى يضعف الروح المعنوى ـ بما ييسر من وسائل الكيد ، وما يضمن من عوامل السرية والتجسس وعدم الخوف من المسئولية عن اتهام الآخرين . فمع أن صندوق الشكاوى هكذا مفيد من الناحية النفسية بوصفه تصريفا للانفعالات وتخفيفاً للتوتر والضغوط ـ وسيلة سهلة مباشرة لا مسئولية فيها ـ إلا أنه مضر من الناحية الخلقية والمعنوية لأنه يشجع على التجسس والكيد والإتهام ولو بالتزوير والأختلاق ـ بل كثيرا ما ساعد على السباب والشتائم التى لن يتحمل الأفراد تبعة التعبير عنها ، كتمنياتهم للشركة بالحريق ، وللرئيس بالموت [1] .

---

(1) Marrow : The Same p 169 .

ومثل هذا من عدم تحقيق الغرض يقال فى صندوق الاقتراحات Sug-gestion box رغم أنه تخفّض فيه حدة الأغراض والعوامل الشخصية التى نجدها فى صندوق الشكاوى وأنه أكثر الوسائل بساطة وسهولة فى تيسير الاتصال بين الرئيس والمرءوس ، فقد قيل فيه إنه ـ يجمع من التراب المتراكم عليه أكثر مما يجمع من الاقتراحات . وليس هذا عيبا فيه كوسيلة اتصال ، ولكن العيب الحقيقى فيه شعور المرءوس أنه يتعامل مع قطعة الخشب التى أودعها اقتراحه ، وهى تجربة تجعله يسخر من نفسه . وفى عدم مواجهة العامل لمَن سيحال إليه الاقتراح ما يشعره بأن اقتراحه غير مقبول ما دام لن يتاح له عرض الاقتراح ومناقشته شخصيا . فإذا اقترح أحد العمال طريقة لتوفير الجهد فى العمل ، وأحيلت إلى المهندس المختص الذى تلقى الاقتراح فى ورقة مكتوبة جامدة تشير عليه بالتعديل فى وسائله وتحمل معنى اتهامه بالتقصير وسوء الإدارة ـ دون أن يكون صاحب الاقتراح موجودا للدفاع عنه أو بيان وجهة نظره ؛ فلاشك أن الاتصال غير متعادل الطرفين ، وأنه لا زال اتصالا من جانب واحد . إذ أن ما سيثور فى ذهن قارىء الاقتراح من الانفعالات بالغضب أو الاستياء ـ بل من الرضا والقبول ـ لن يترتب عليه الأثر النفسى الذى يلزم تحققه بالنسبة لمقدم الاقتراح سواء بقرع الحجة بالحجة فى الحالة الأولى أو الشعور بالسعادة والارتياح فى الحالة الثانية . وقد كان هذا هو السبب الذى به علل سقراط [١] عدم رغبته فى التأليف والكتابة وتفضيله المحاورة والجدل الشخصيين حيث قال إن الكلمة المكتوبة مركزها أضعف من الكلمة المسموعة لأنها لن تجد صاحبها المدافع عنها ، وأن القارىء سوف يفهمها بعقله هو لا بعقل كاتبها أو مؤلفها .. فهى ليست فى قوة وحيوية الكلام الذى نتبادله فى الجدل والمحاورة .

---

(١) راجع هذا الرأى الفريد فى محاورة فيدروس : ٢٧٤ - ٢٧٥ فى الترقيم اليونانى للترجمات المختلفة .

من أجل هذا فإن العامل وإن نجح فى توصيل اقتراحه إلى المسئولين لن يكون راضى النفس عن النتائج المترتبة على تقديم هذا الإقتراح ولن يعوضه الأخذ باقتراحه ونجاح فكرته عما تسبب فيه من إغضاب المقترح لديه وإشعاره بالنقص وعدم الكفاءة فى مركزه القيادى - مما يهدده هو فى مركزه بالكراهية أو النقل إلى عمل آخر أو التخلص منه ، كما أن الجائزة التى قد يفوز بها من تقديمه الاقتراح لتحسين العمل لن يعوضه عما تسبب لنفسه وزملائه من مضاعفة الجهد وزيادة التعب الذى لن يفيدوا منه بقدر ما تفيد الشركه على حسابهم . وكل هذه صعوبات يقدرها ويخشى عاقبتها مقدم الاقتراح - مادام يرى أن من الخيانة فى نظر زملائه أن يبلغ أحدهم الادارة عن خطة اتفقوا عليها لمراعاة عدم إجهاد أنفسهم فى العمل بأكثر من الحد المتفق عليه ؛ خصوصا إذا حصل المبلغ - الخائن فى نظرهم - على جائزة عن هذا التبليغ . وقد أثبتت التجارب أن خطط اقتصاد الجهد هذه labor - saving devices كثيرا ما يتفق عليها العمال [1] .

(٣) وسياسة الباب المفتوح open door policy التى تؤكد الكثير من الشركات أنها تسير عليها فى إدارتها - بمعنى إعطاء الموظفين والعمال حق الدخول الى مكتب الرئيس والتحدث معه فيما يهمهم من الأمور - سياسة لم يثبت نجاحها فى العمل لأسباب نفسية كثيرة : منها شعور المرءوس بحق أن فتح باب الرئيس له لا يمنع فى الكثير من الأحيان - بل فى كل الأحوال - من أن عقله مشغول عنه ، وأن قلبه مقفل بالنسبة له ، وأن دعوته إياه ليدلى بشكاياته ومتاعبه واقتراحاته بحرية وفى أى وقت يشاء دعوة غير جادة ، بل هى أشبه « بعزومة المراكبية »

---

(1) Roethlisberger & Dickson : Manag. and the Worker, pp. 532 - 535.
Leavitt : Managerial Psychol. p.- 162 .

أو على الأقل إنها من نوع المجاملات التى نعرضها ، ولا نتوقع من الآخرين أن يتقبلوها . ولعل هذا الشعور من جانب المرءوس إنما يقوم أساساً على ادراكه الصحيح أن الرئيس ليس متفرغاً تماما لهذه العلاقات الإنسانية ، وأن ما لديه من المهام الفنية يجعل هذه العلاقات بالنسبة له من نافلة العمل ـ بل مضيعة للوقت ـ خصوصا إذا لم يحدَّد لهذه المقابلات وقت معين . فالقول بأن من حق المرءوس أن يتصل بالرئيس فى كل وقت ، معناه ألا يستطيع الاتصال به فى أى وقت . ويكفى لكى نتصور هذا أن نتأمل موقف صديق يلح فى زيارته ويكرر هذا الإلحاح دون أن يحدد للزيارة وقتا معينا ؛ بينما تدل ظروفه على أن أوقاته مشغولة باستمرار [١] . إن استجابتنا لدعوة هذا الصديق لن تعدو مجرد الشكر والإبتسام .

وفضلا عن شعور المرءوس ، بعدم جدية سياسة الباب المفتوح ، وإيمانه باستحالة تنفيذها ـ لأنه لو قبل جميع الأفراد ما تحمله من عرض كريم لزيارة المدير فى مكتبه لكان فى ذلك مضيعة لكل وقته ، بل للزمه وقت يومى أطول من الأربعة والعشرين ساعة ... فضلا عن هذا فإننا يجب ألا ننسى العوامل النفسية التى تحيط بالمرءوس فى حضرة الرئيس ـ لزيارة خاطفة خصوصا . فمهما أستقبل المرءوس بالتكريم والإحترام فسوف يشعر بضآلة مركزه إلى جانب الرئيس . سوف يتعثر فى كلماته ويبتلع ريقه وتهرب الألفاظ المعبرة منه ، ولن يكون على العموم فى موقف طبيعى أو غير متكلّف ، وسيكون من جانبه هو راغباً فى إنهاء المقابلة فى أقرب فرصة ، خصوصا ـ كما قلنا ـ أنه يشعر بأن وقت الرئيس أثمن فى نظره من أن يضيعه فى الإستماع للأفراد ، وأن العطف والإهتمام اللذين يلقاهما فى مكتبه ليسا إلا من قبيل المجاملة الانسانية .

---

(1) Marrow : Making Management.., op cit ... p. 159 .

والتورط فى سياسة الباب المفتوح التى يراد بها مجرد إشعار العمال بالاهتمام بهم ، دون الرغبة الصادقة فى تحقيق ما سيتقدمون به من شكاوى .

ثم ماذا يحدث لو تكررت زيارات فرد بعينه للمدير حتى ولو كانت هذه المقابلات لتقديم اقتراحات مفيدة للعمل أو عرض اختراع جديد فضلا عن أن تكون للشكوى من رؤسائه المباشرين ؟ إن المرءوس سوف يشعر بحق أنه قد تجاوز حدوده ، وأنه يأخذ أكثر من حقه ، وأن زياراته أصبحت مكروهة ، كما يخيل إليه أنه يقابل فى كل مرة بفتور أكبر ، وكأن صوتا يهتف به على لسان المدير قائلا « أنا موش فاضى إلا لك أنت ؟ » . فمجرد تكرار مقابلات المدير مهما كان سبب هذه المقابلات يعطى للشخص عن نفسه ـ وللإدارة قبل ذلك ـ صورة تقلقه على مركزه ، وتهدد اطمئنانه على وظيفته وتوحى بالرغبة فى التخلص منه . فإذا ما كانت المقابلات بقصد الشكوى ، فهنا يزيد خوف المرءوس ، وإشفاقه على نفسه وشعوره بأنه يقوم بدور خطير على مركزه . فلسوف يسمع رؤساؤه المباشرون بزياراته للمدير ، ويتصورونه شاكيا منهم أو على الأقل متخطيا لسلطتهم أو غير معترف بهم ، وربما ترتب على ذلك أن يصبح هدفا لاضطهادهم له وتحاملهم عليه دون ذنب ، ولن يصدقوا قط أن هدفه من زيارة المدير مبرأ من الغرض ، وسيرون فى ذلك على كل حال نوعاً من الوصولية .

وللمرءوسين بعد هذا كله الحق فى أن يتساءلوا : إذا كان الرئيس قد صحت نيته باتباع سياسة الباب المفتوح على أن يتعرف على أحوال العمل ورغبات العمال ، فلماذا لا يعفيهم من الخوف والاشفاق وسوء تأويل الآخرين لزيارته ، ويخرج هو من الباب المفتوح يسعى إليهم ويتحدث معهم ليرى ويسمع بنفسه بدلا من أن ينتظر أن تصله الأخبار

الكاذبة أو المغرضة ؟ أنه ما لم يفعل ذلك فسوف يظل فى جهل تام بحقيقة الموقف . فبطانته والمحيطون به لن ينقلوا له إلا ما يرضيه ، وسيخفون عنه من غير شك الحقائق التى لا يجب أن يسمعها أو التى تسىء إلى مراكزهم هم بوصفها تقصيراً أو خطأ من جانبهم . فمثلا لن يقول له حواريوه إننا قد أخطأنا فى كذا أو أمر أن العمل لا يسير على ما يرام أو أن الإنتاج يقل ؛ بل سيؤكدون له أن الأمور تسير على ما يرام ، وأن العمال راضون مسرورون ، وأنه لا توجد مشاكل لم تحل . وسيظل هكذا غافلا عن الحقائق حتى تقع الواقعة ، فيصيح ويزمجر ، ويتهدد ويتوعد ، ويطلب التقارير عن الموقف وتشديد مجازاة المسئول ، ويعجب حينئذ كيف أنه لم يحط علما بالمشكلة منذ بدايتها ، وأنه كان هكذا آخر من يعلم .

ولكن عجبه يزول إذا ما أدرك أنه لم يكن يجيد الإستماع والإنصات لمرءوسيه ، وأنه لم يكن يستطيع الصوم عن الكلام أو المقاطعة ، حتى ينتهى محدثة . ولا يجدى فى هذا قوله إن مؤسسته مزودة بجهاز اتصال فعال يكلفه الكثير من الأموال ، وأنه قد أعد لهذا الاتصال أحدث وسائله من أنابيب الخطابات إلى لوحات الإعلان والنشرات إلى مكبرات الصوت والأفلام وغيرها من الوسائل البصرية الأخرى . فإن حشد كل وسائل الاتصال هذه لا يمنع أن اتجاه الاتصال فيها عن طريق واحد ـ هو الطريق من أعلى إلى أسفل . أما الاتصال من أسفل إلى أعلى فطرقه مسدودة . إذ ليس للمرءوسين أن يقدموا له بدورهم التقارير ليعرف حقيقة الموقف أو يعلقوا له فى لوحة خاصة به التوجيهات التى تلهمه فى رسم سياسته كما يفعل هو بهم ولتنفيذ السياسة التى يرسمها. كما أنهم لا يملكون تصوير الأفلام التى تعبر عن روحهم المعنوى وتكشف عما هو كائن فى مقابل الأفلام التى يعدها هو لهم لتصوير ما ينبغى أن

يكون . إن الموقف لا يزال من طرف واحد ، وطريق الاتصال من أسفل إلى أعلى مسدود . والرئيس لا يشغله إلا أن تصل رسائله وتعليماته إلى المرءوسين . فليس لديه الوقت الكافى أو الوسيلة الناجحة ـ باقتراض وجود الرغبة المخلصة ـ للاستماع إليهم والتعرف على آرائهم . فالاتصال الذى يقوم هو به دعاية هى فى جوهرها تعليم ووعظ وتبشير لا جدوى لها مالم يكن المتعلم مستعدا لقبولها . والمتعلم لن يقبل التعليم أو يتمثله ما لم يكن مشتركا فيه بنصيب إيجابى ومدفوعا له من تلقاء ذاته . وما دام المرءوس هكذا قابلا ، ودوره سلبى فى الاتصال ؛ فهو فى حالة توقع دائم لما سيُملَى عليه من تعليمات ، بل إنه ليسبق التعليمات بالتكهن وتصديق الإشاعات ثم ترويجها . وتسرى أخبار التنقلات والترقيات ومختلف الأنباء قبل أن يعلن عنها أو تصدر نشرة بها ـ محطمة بذلك الروحَ المعنوى ، وموجدة القلق والتوتر الانفعالى دون أن تستطيع وسائل الاتصال إيقافها أو القضاء عليها .

(٤) ولما كانت القراءة هى وسيلة اتصال المرءوس أو العامل برؤسائه عندما تصدر إليه تعليمات أو أوامر ، أو عندما يتلقى النشرة الدورية ، أو يقرأ فى لوحة الإعلانات ، أو يسلم له ـ لأول تعيينه ـ كتيب خاص ينظم المؤسسة ولوائحها تعريفا له بها .. لما كانت القدرة على القراءة وحسن الفهم هى فى هذه الحالات الكثيرة بل اليومية فى حياة العامل أو الموظف أساس الاتصال ، فإنه يصبح من الأهمية بمكان القيام بدراسات تجريبية للتعرف على مدى نجاح هذه الوسيلة والوصول إلى أحسن الطرق لتبسيط أسلوب هذه المطبوعات والنشرات لتكون دائما عند مستوى فهم المستخدمين وإدراكهم .

وفى هذا يأخـذ باترسن وجنكنز [١] على جـاردنر Gardner عدم الإشارة فى الإحدى والعشرين وسيلة اتصال التى ذكر قائمتها فى كتابه [٢] إلى طريقة صوغ وسيلة الاتصال الكتابية أو تناول مشكلة تيسير قراءتها -reada bility كما يأخذ على بيجورز ومايز Pigors and Myers [٣] أنهما وقد أوصيا بالكتيب كوسيلة المستخدم الرئيسية فى الاتصال ؛ لم يتعرضا للقراءة - فيما أثارا الاهتمام به خاصا بمضمون هذا الكتيب - إلا بقولهما : « أن يكتب بوضوح » دون أن يبينا لنا كيف يمكن تحقيق هذا الوضوح ، وما السبيل لقياس سهولة قراءة هذا الكتيب ، وكذلك على واتكنز ودود & Watkins Dodd [٤] فى مناقشتهما لمشكلة الاتصال بين الادارة والمستخدمين عن طريق الكتيبات ، والرسائل التى تحملها الأنابيب house organs ، ومجلـة الموظفين والعـمال ولوحـة النشـرات والإعـلانات bullertin board notices ... رغم إشارتهما إلى أن سبب فشل الكثير من المجلات ارتفـاع مستواهـا جداً very high brow بالنسبة للعمال والمستخدمين - وعلى هيرون Heron [٥] الذى وقف كتابـه كلـه على مشكلـة تبادل المعلومات بين المستخـدمين والإدارة

---

(1)Peterson (Donald G) & Jenkins (James J.) : Communication belween Management and Woorkers. J. Applied Psychol. 1948, 32, (in : Readings in Industrial Psychol. 1952. p. 393 - 401) .

(2)Gardner (B.B.): Human Relations in Industry, Irwin Inc., Chicago, 1945.

(3) Pigors (p.) & Myers (C.A.) : Personnel Admimistration : A Point of View and a Method, MacGraw Hill N. Y. 1947 ,

(4) Watkins (G.s.) & Dodd (p. A.) : The Management of Labor Relations, MacGraw Hill. N.Y. 1938.

(5) Heron (A.R.) : Sharing information with Employees, Stanford Univ. Press, Stanford, 1942 .

دون أن يبين الطريقة العملية التى يتم بها هذا التبادل الذى أوضح أنه الوظيفة الأولى فى العمل والعلاقات الصناعية ... بل على باول وشلد Powell and Schild [١] أنهما حين كتبا لجمعية الإدارة الأمريكية Amer. Manag. As-soc. فى طرق إعداد وطبع كتيب المستخدمين اقتصرا على عرض نماذج مما أسمياه « الكتيبات الحسنة good handbooks » وعلى التوصية بأن تكون هذه الكتب « جذابة وسهلة القراءة ما أمكن » دون محاولة لوصف إمكان قياس سهولة القراءة ، أو الطريقة التى تحقق بها هذه السهولة .

كذلك يأخذ باترسن وجنكنز على علماء النفس الصناعيين ، أمثال ماير Maierوبرت Burtt بفنبرجر Poffenberger وتفين Tiffin وأوكلىOakley عدم اهتمامهم بمشكلة الاتصال ، أو بوسائله المعروفة من كتيبات ورسائل الأنابيب ونشرات لوحة الإعلان ... رغم أن الكثيرين منهم قد اهتموا بمشكلة مشابهة ، وهى تيسير قراءة وجاذبية أسلوب الإعلانات التجارية فى سيكولوجية الإعلان Psychol of Advertising. والاهتمام هكذا بالفرد كمستهلك consumer دون الاهتمام به كعامل Worker [٢] قد نشأ عنه تخلف ثقافى cultural lag فى موضوع يكاد يكون هو هو بعينه : موضوع تيسير قراءة واستيعاب وفهم المكتوب فى صحيفة أو نشرة . فليس فقط أن علماء النفس هؤلاء قد أدركوا أهمية هذه المشكلة فى جانب الإعلان ؛ بل إن الكثير من الحقائق والمناهج قد ظهرت فعلا لتساعد المعلن أو مصمم الإعلان على أن يجعل إعلانه مفهوما تماماً للرجل العادى . وكان كتسون Kitson [٣]

---

(1) Powell (p.) & Schild (H. W.) : How to prepare and publish an Employee Manual, 3rd ed. Amer. Maag. Assoc. N. Y. 1947.

(2) Paterson & Jenkins : the same - p. 395.

(3) Kitson (H. O.) : The Mind of the Buyer, Mcmillan N. Y. 1921 .

رائد حركة قياس فروق القدرة على القراءة والفهم ، مطبقا ذلك على الصحف والمجلات منذ سنة ١٩٢١ . فجرب على صيغ إعلانات ذات كلمات من مقطع أو اثنين أو ثلاثة .. مقرونة بمتوسط طول الجملة . وكانت نتائجه فى هذا المضمار مفيدة غاية الفائدة .

والعجيب من الأمر إذن - فى نظر هذين العالمين - ألا يربط علماء النفس الصناعيون بين سيكولوجية الدعاية والإعلان التى أوسعوها دراسة وبحثا وبين سيكولوجية الاتصال عن طريق النشرات والمطبوعات فى العمل الصناعى خصوصا الذين شملت كتبهم كلا الدراستين كبرت [١] وبفنبرجر [٢] - والذين أبرزوا فى ناحية الإعلان التجارى أهمية وقياس قابلية الإعلان لسهولة القراءة والفهم دون أن ينتقلو لتطبيق ذلك فى مجال اتصال المستخدمين بالإدارة عن طريق نفس الوسيلة . ولا تطرد مع باترسون وجنكنز فى مقارنة عدد الصفحات الكثيرة التى خصصها كل منهما (برت ، وبفنبرجر) للاستخدام الصناعى فى مقابل الفصل الواحد الذى يخصص ليسكولوجية الإعلان - دليلا على إهمالهما أو تقصيرهما - بل نقول : إن دخول علم النفس فى مجال الإدارة حديث جدا بالنسبة لدخوله فى مجال الصناعة ، وأن كون الإعلان أقرب إلى المشاكل الإدارية والتجارية منه إلى الصناعة لا يعنى بالضرورة الانتقال من سيكولوجية الاعلان إلى سيكولوجية الاتصال . فسيكولوجية الاعلان تدرس على المشترى فى السوق بكل حرية الباحث والمفحوص . أما دراسة مشاكل الاتصال فلم تكن لتتيسر الا بعد أن تؤمن بها الإدارة ذاتها وتدعو إلى دراستها .. وما كان لسيكولوجية إدارة الأعمال أن تبدأ عملها إلا حين يؤمن القائمون على الادارة بأهمية

---

(1) Burtt (H. E.): The psychol. of Adverlsing, Houghton Mifflin N. Y. 1938.

(2) Poffenberger (A.t.) psychol. in Advertising. MacGraw Hill, N,Y. 2 nd,ed, 1932 and Principles of Applied Psychol. Appleton Century N. Y. 1942 .

العلاقات الإنسانية في العمل . فالعلاقات الصناعية لم تكن لتسبق في ظهررها الثورة الصناعية . كذلك سيكولوجية إدارة الاعمال لم تكن لتظهر الا بعد أن تستقر وتثبت دعائم الثورة الإدارية . وليس معنى وجود التشابه بين قابلية القراءة في الاعلان وفي الاتصال بالمطبوعات الانتقال بالضرورة من أحدهما إلى الآخر - لأن هذا مجال ، وذاك مجال . واذا تبين لنا فيما يتعلق بدوافع العمال الى العمل ، أن معظم هذه الدوافع إنما نجدها في علم النفس التربوى ، لم يكن ذلك داعيا للنعي على علماء النفس الصناعيين عدم انتقالهم مباشرة من علم النفس التربوى إلى علم النفس الصناعي . كما أننا إذا اكتشفنا أن وظيفة رئيس الأعمال طابعها قيادى ؛ لم يكن ذلك مبررا للتحامل على علماء النفس الاجتماعيين لأنهم لم ينتقلوا مباشرة من دراسات علم النفس الاجتماعي للقيادة Leadership الى تطبيقات علم النفس الادارى أو الصناعي . فالمسألة بالنسبة لنا في كل مجال جديد يكتشفه علم النفس - وما أكثر ما لم يكتشفه بعد - هي مسألة تطبيق ، والتطبيق لن يمكن بحال أن يسبق الاكتشاف . .

ولاشك أن ما كتبه الكثير من المؤلفين خاصا بتيسير القراءة ، سواء في مجال الدعاية والاعلان ، وفي مجال تعليم الصغار ومتوسطي الثقافة من البالغين يعتبر تراثا قيما للاستعانة به في كل ما تكشف الأيام عن تعلقه بمشكلة القراءة ، أو الاتصال عن طريقها . وقد رأينا أن ذلك يرجع العهد به عند كتسون إلى ١٩٢١ ، كما أن هورن Horn [(١)] وثورنـدايك [(٢)] Thorndike كانا من أوائل القائمين بتصنيف قوائم

(1) Horn (E.) : A Basic Writing Vocabulary; 10,000 Words most Commonly used in Writing: Monog. of Ed., Ist Series No. 4. (1926) Univ, of lowa .

(2) Thorndike (E.l.) : A Teachers Wordbook of the twenty Thousand words found most frequently and Widely in general reading for chidren and young people, Teachers coll., Columbia Univer., N. Y. 1931 .

من آلاف الكلمات السهلة القراءة على الأطفال والبالغين متوسطى الثقافة ــ مما يفيد فى الإعلان والاتصال أيضا ؛ وأى غرض يستحدث فى هذا الموضوع . كما أن اسميث ولا سويل وكيزى Smith, Lasswell & Casey[1] وجراى وليرى Gray and Leary[2] ، وفليش Flesch[3] قد درسوا قوائم الألفاظ الدارجة وقاسوا قابلية القراءة بصيغ رياضية طبقوها على ٣٥٠ كتاباً أحيانا لاستخراج قوائم الكلمات الصعبة ... فليس ثمة « تخلف » ــ كما يزعم باترسن وجنكنز ــ بين دراسة القراءة فى الإعلان والقراءة فى الاتصال ؛ مادام أن مشكلة سهولة القراءة ذاتها قد بحثت أيا كان الغرض الذى بحثت من أجله ؛ ومهما يكشف التقدم بعد ذلك عن ميادين قراءة جديدة .

(٥) ومهما يكن من أمر ؛ فإن فكرة باترسن وجنكنز عن وجود تخلف ثقافى قد أفادتنا فيما قاما به من عمل . وكانا قد لاحظا أن عاملات الحياكة على الآلات فى مشغل ملحق بأحد مصانع النسيج يسلمهن مدير الأفراد لدى قبول طلبات التحاقهن بالعمل تقريرا مطبوعا عن ظروف العمل عنده ــ توفيراً للوقت أن يضيع فى المقابلات الشخصية (الأنترفيو) لكل طالبة على حدة وتعريفهن بسياسة التوظف وخطة العمل فى أحاديث طويلة تساعدهن على تبيُّن جو العمل الجديد وتقرير ما إذا كن يصلحن للتقدم له أم يبحثن عن عمل آخر . وإليك هذه النشرة :

---

(1) Smith (B. L.), Lasswell (H. D.) & Casey (R . D.) : Propaganda, Communication and public Opinion, A Comprehensive Reference Guide, princeton Univ. Press, 1946.

(2) Gray (W. S.) & Leary (B. E.) :What makes a book readable, With, special reference to adults with limited Reading Ability, Chicago Univ. Press. 1935.

بيانات عامة لطالب العمل (صيغة أ)

قبل أن تكملى طلب استخدامك ، ربما كان من المفيد لكل طالبة أن تعرف شيئا عن شركتنا ، والمنتجات التى نصنعها ، وظروف الاستخدام بالنسبة للأشخاص ذوات الخبرة واللاتى ليس لهن خبرة بعد .

نوع العمل :ـ تقوم شركتنا بصنع نوع راقى جدا من ملابس السيدات والأطفال الداخلية ، وملابس نوم السيدات .

هل الخبرة السابقة ضرورية :ـ تسير الكثير من الشركات على سياسة استخدام العاملات ذوات الخبرة السابقة فقط . ومع أن من الأفضل أن يكون المتقدمات للاستخدام قد حصلن على تدريب سابق ، فإن نتائجنا تدل على أن الكثيرات ممن يحصلن على أعلى الأجور لم يكن لهن خبرة أو تدريب سابقان على الالتحاق بالعمل عندنا . فالرغبة المخلصة فى هذا النوع من العمل أكبر أهمية بكثير من الخبرة السابقة فى إحدى الشركات الأخرى .

هل تستطيع كل واحدة أن تتعلم هذا العمل :ـ ونحن لا نشجع كل من تتقدم بطلبها للالتحاق بهذا العمل . فنحن ندرك أن بعض المتقدمات للاستخدام ليس لديهن الرغبة أو الملاءمة لهذا العمل بالقدر الذى لا يؤهل به بعض السيدات مزاجهن للالتحاق بأعمال المكاتب ، أو التمريض أو غيرها من الوظائف . وليس من العدل بالنسبة لك كطالبة استخدام ، ولا للشركة إذا سارت على سياسة قبول كل المتقدمات ألا توجد المؤهلات اللازمة .

كم يلزمك لتصبحى عاملة صالحة :ـ ان آلة الحياكة الكهربائية

- كالآلة الكاتبة أو الحاسبة أو العدادة ـ هى قطعة شغل معقدة . ويقضى الطالب الجديد بالمعاهد التجارية ستة أشهر فى تعلم أصول الكتابة على الآلة الكاتبة . أما السرعة والكفاءة فيكتسبهما فقط بالمران والخبرة فى وظيفة عملية . ويستطيع الشخص العادى الذى لديه الاستعداد للحياكة أن يتعلم استعمال الماكينة من شهرين إلى ثلاثة أشهر ، وليصبح عاملا ماهرا له خبرته من أربعة إلى ستة أشهر . ونحن نتكلف نفقات تزيد على ٣٠٠ دولار فى سبيل تدريب كل عاملة .

كم أستطيع أن أكسب كعاملة حياكة على الماكينة الكهربائية :

كل من تلتحق بمصنعنا نضمن لها ٦٠ سنتا فى الساعة عن الثلاثة الأشهر الأولى و٦٥ سنتا فى الساعة بعد ذلك . والمتوسط عندنا بالنسبة للعاملات بالقطعة واللاتى لديهن خبرة لا تقل عن ستة أشهر يقرب من دولار فى الساعة . ولا نريد أن تفترضى أنك ستحصلين على دولار فى الساعة منذ نهاية فترة تدريبك أو فى نهاية فترة الستة الأشهر . ومع هذا فإن النظام العادل للأجر بالقطعة يضمن لك فرصة الكسب بنسبة إنتاجك . فنحن لا نرغب فى أن ندرب غير أولئك اللاتى يرغبن فى العمل المستمر بهذه المهنة .

ما هى مزايا هذا العمل على أنواع الأعمال الأخرى الميسورة للسيدات ؟

العاملات اللاتى يشتغلن بهذه الصناعة وفى هذه المؤسسة يضمن العمل الدائم ؛ فى الضوء والنظافة والمتعة التى تنعم بها غالبية النساء العاملات . وهناك صناعات أخرى كثيرة تقبل العاملات غير الماهرات أو اللاتى لديهن مهارة قليلة كتعبئة الأطعمة وأعمال التخزين وبيع التجزئة . وهذه الأعمال فى معظمها تحتاج إلى تدريب قليل جدا ولهذا فإن فرص الكسب فيها محدودة جدا .

هل من الممكن تحديد ما إذا كانت الطالبة سوف تصبح عاملة ناجحة :ـ من الصعب بسبب الفروق الكبيرة بين الأفراد أن نختار بدقة ١٠٠٪ العاملات اللاتى يحتمل نجاحهن . فنحن نعلم أن أغلب الفتيات ذات النظر السليم ومهارة الأصبع فوق المتوسطة سيكنّ ناجحات إذا صحت رغبتهن فى النجاح ، وتحلّين بالصبر واتبعن بعناية تعليمات القائمين بالتدريب .

فإذا كنت راغبة فى فرصة الاستخدام هذه ، فعليك استكمال طلب الاستخدام المرفق بهذا واستمارة البيانات الملحقة . وسوف يجرى الكشف الطبى على نظرك فى هذا المكتب ثم تحالين إلى القومسيون العام حيث تمرين باختبارات أخرى بسيطة . وتدل نتائجنا على أنه مالم توجد عوامل أخرى فإن الأشخاص اللاتى ينجحن فى هذه الاختبارات يصبحن عادة عاملات ناجحات يتقاضين أجورا عالية .

ونحب أن نقرر فى النهاية أنه إذا ما وقع عليك الاختيار لهذا العمل ، فسوف نبذل كل ما نستطيع لضمان نجاحك . فسوف يساعدك اسطواتنا ويعلمونك خلال فترة تدريبك ، وسيكونون باستمرار تحت تصرفك فيما تريدين من توجيه وإرشاد . وقد التحق كثير من العاملات فى العام الماضى بخدمتنا وأصبحن جزءا ثابتا وسعيدا من أجزاء هذه المؤسسة .

وإذا ألقينا نظرة على هذا المنشور الذى هو أول اتصال تعريفى بين العاملات والمؤسسة ، وجدنا لأول وهلة أن أسلوب صياغته يرتفع فى القراءة إلى مستوى يفوق مدارك الطالبة العادية للعمل بهذا المصنع . لهذا لزمت محاولة تبسيط اللغة والتراكيب ، والاهتمام بزيادة القيم والنواحى الانسانية دون تغيير للأفكار الرئيسية التى تريد هذه النشرة أن تحيط العاملات علما بها . واتبعت فى ذلك التبسيط القواعد التى ذكرها فليش . فأمكن الوصول بهذا إلى الصيغة (ب) التالية .

ونظرة إلى الصيغة (ب) تكفى لتدلنا على أنها قد وضعت فى لغة أسهل بكثير من الصيغة (أ) . فالجمل قصيرة ومفردات الألفاظ أكثر سهولة . كما أن الصيغة فى مجموعها أكثر احتمالا لإثارة النواحى الإنسانية عن طريق الإكثار من إستعمال الضمائر الشخصية « أنت » و « نحن » وقد دلت مقارنة الصيغتين باستعمال طريقة فليش Flesch فى قياس سهولة القراءة وتقسيم الصيغتين إلى فقرات ووحدات كل منها مائة كلمة على أن الصيغة (أ) « صعبة القراءة Hard to Read وأنها فى مستوى طلبة المدارس الثانوية أو طلبة المعاهد المتوسطة . وتتراوح بعض الفقرات فيها من الصعوبة الشديدة Very Hard إلى الصعوبة المتوسطة Fairly Hard . بل أن الفقرة الأولى من الصيغة (أ) هذه مكتوبة بالأسلوب العلمى الذى يلزم لفهمه المستوى العالى من الدراسة . أما الصيغة (ب) فقد ثبت على العكس من هذا أنها كتبت بأسلوب سهل Easy وأنها فى مستوى فهم الطالب العادى ــ مستوى الذين لم يتجاوزوا السنة الخامسة الدراسية ، وأن فقراتها تتراوح ما بين سهل جدا Very Easy ومتوسط السهولة Fairly Easy .

ولا يعاب على قسم الأفراد أنه باستعمال لغة السنوات الرابعة والخامسة والسادسة الدراسية السهلة البسيطة ربما يطعن فى ذكاء طالبى الاستخدام

ملعومات لطالبات العمل (الصيغة ب)

قبل أن تتقدمي بطلبك نظن أنك قد ترغبين في معرفة شيء عن شركتنا . وهذه الصفحة تخبرك عما نعمله وكيف تصبحين لائقة للوظائف التي نعرضها .

ماذا نعمل ؟ نحن نصنع نوعا راقيا جدا من ملابس السيدات والأطفال الداخلية وملابس نوم السيدات . ونحن نقوم بهذه الصناعة على آلات الحياكة الكهربائية كالتي توجد في الكثير من البيوت .

هل يلزمك خبرة سابقة ؟ لا تستخدم بعض الشركات إلا الأشخاص اللاتي قمن بهذا النوع من العمل من قبل . كما أن بعض الشركات تشترط الخبرة . أما نحن فلا . لماذا ؟ لأن نتائجنا تثبت أن الكثيرات من أعلى عاملاتنا أجرا بدأن العمل هنا دون خبرة سابقة . بل أن البعض لم يسبق لهن أي اشتغال بهذا العمل . والآن هن عاملات ناجحات جدا . لاشك أننا نريد استخدام عاملات مدربات ، ولكننا نعلم أن الرغبة الصادقة والاستعداد الحقيقي لوظيفة الحياكة يأتيان أولا .

هل يستطيع كل إنسان أن يتعلم هذا العمل ؟ لا . فبعض الناس ليسوا راغبين فيه أو مؤهلين له . وأنت تعرفين نساء لسن صالحات لعمل المكاتب أو التمريض أو الأعمال الخاصة الأخرى . وبنفس هذه الطريقة قد لا تصلح بعض السيدات لعملنا هذا . وليس من العدل أن نستخدمك في عمل لا ترغبين فيه أو لا تستطيعين القيام به . فمعنى استخدامنا لك أننا نعتقد صلاحيتك حقا للقيام بهذا العمل .

كم يلزمك من الزمن لتصبحي عاملة ماهرة ؟ يقضي طلبة المدارس

التجارية ستة أشهر فى تعلم الكتابة على الالة أو تشغيل عداد كهربائى . إلا أن السرعة والاتقان لا يتأتيان إلا بالتمرين فى الدراسة وفى العمل . وكثير من الأشخاص اللاتى نستخدمهن يستطعن تعلم الحياكة جيداً على الآتنا الكهربائية فى شهرين أو ثلاثة ـ بل إن البعض يستطعن التعلم فى وقت أقل . ويلزم عادة من أربعة إلى ستة أشهر لتصبحى ذات مهارة فائقة . ونحن نتكلف أكثر من ٣٠٠ دولار لتدريبك . وهذا هو السبب الذى من أجله ينبغى أن نحرص على اختيار النوع الصالح من العاملات.

كم تستطيعين أن تكسبى فى شركتنا ؟ نحن نضمن لك ستين سنتا فى الساعة خلال الثلاثة الشهور الأولى و٦٥ سنتا فى الساعة بعد ذلك . والكثير من عاملاتنا ذوات خبرة الستة شهور يكسبن دولارا فى الساعة . كما أن النظام العادل للعمل بالقطعة يعطيك الفرصة لتكسبى على قدر إنتاجك فنحن نرغب فى ألا نستخدم إلا الراغبات فى الاستمرار فى العمل ونريد هؤلاء العاملات أن يكسبن دولارا أو أكثر فى الساعة .

ما هى مزاياك هنا ؟

١ - الأشخاص اللاتى نستخدمهن يتأكدن من استمرار العمل .

٢ - والكثير من السيدات يستمتعن بهذا العمل الخفيف النظيف الممتع .

٣ - والأجر عن هذا العمل أعلى منه فى الأعمال التى لا تحتاج إلى مهارة أو التى تحتاج لمهارة قليلة كأعمال التخزين وتغليف الأطعمة أو بيعها ـ مما تعرضه الكثير من دور الصناعة . فمثل هذه الأعمال يمكن

تعلمها فى أسبوعين ، ولهذا فإن الأجر عنها أقل بكثير من دولار فى الساعة .

٤ - والسيدات اللاتى يعملن هنا من النوع الذى سوف يروقك العمل معهن .

كيف تستطيعين اكتشاف صلاحيتك لهذا العمل ؟ وهذه مهمة صعبة فى الواقع لما يوجد من فروق كبيرة بين الأفراد . ولكننا نعلم أن غالبية الناس الذين نظرهم سليم وأصابعهم رشيقة سوف ينجحون . وبطبيعة الحال لابد أنك تهوين الحياكة على الآلة الكهربائية ، ولديك الصبر على التعلم ومتابعة تدريبات معلميك .

كيف تصلين إلى العمل معنا ؟ تستطيعين ذلك إذا قمت بهذه الأعمال ولاءمت الشروط التى تتطلبها :

١ - تملئين طلب الاستخدام .

٢ - تجيبين على استمارة البيانات المرفقة .

٣ - تؤدين الكشف الطبى على النظر فى هذا المكتب .

٤ - تذهبين إلى ٥٠١ شارع ١ شمال حيث تؤدين اختبارات قصيرة بسيطة فى دقة الأصابع . وتدل نتائجنا على أن الذين يجتازون هذه الاختبارات يصبحون عادة عمالا صالحين ذوى أجور عالية .

هل سنساعدك على النجاح ؟ نعم . فإذا استخدمت عندنا فسنبذل كل ما فى وسعنا لمساعدتك على الأجادة . سيدربك المعلمون عندنا ويساعدونك خلال فترة تدريبك . وإذا أصبحت مستعدة للعمل المنظم فسيساعدك العمال والملاحظون عندنا على استمرار الإجادة . فكلنا نرغب فى مصلحتك وفى أن تصبحى عاملة موفقة .

الذين يكون أغلبهم قد حصل على تدريب عال سابق . ويرد على هذا الاعتراض بأن استعمال لغة تلاميذ المدارس البسيطة لا يعنى أن تكون الكتابة صبيانية مادام المقصود اعطاء البيانات ونقل مضمون الألفاظ إلى المتقدمين للاستخدام دون أن يقدح ذلك فى ذكائهم . فعلينا أن نعرض الموضوع بأبسط صورة ممكنة - الصورة التى تكون فى مستوى المتوسطين من الناس . وخير ألف مرة أن تكون الصيغة مفهومة للأذكياء والأغبياء على السواء (مع تفوق الأذكياء حينئذ فى سرعة الفهم ودقة الادراك) من أن تكون الصيغة بحيث لا يفهمها إلا القليل من طالبى الاستخدام . وإذا كان من الضرورى ألا توصف الصيغة المناسبة بأنها فوق مستوى الإدراك أو أنها أعلى من مستوى الطلاب فإنها لن توصف قط بأنها أقل من المستوى ؛ بمعنى أن الصيغة قد تكون صعبة جدا ، ولكنها لن تكون قط سهلة جدا .

وعموما فإن القواعد التى أوردها كيتسون وثورنديك وهورن وفليش [١] فيما يتعلق بتيسير قراءة وفهم وطرافة المطبوعات الخاصة باتصال الادارة بالأفراد تتلخص فى : (١) استعمال الجمل القصيرة (٢) والكلمات ذات المقطع أو المقطعين (٣) والتراكيب ذات الجمل البسيطة (٤) والكلمات الدارجة كما تدل عليها القوائم التجريبية للباحثين (٥) تجنب الصفات التى لا لزوم لها (٦) الطابع الشخصى باستعمال الضمائر فى مخاطبة الأفراد .

(٦) ويبين روثلزرجر [٢] بطريقة طريفة الجو الذى يؤدى فيه رئيس العمل وظيفته فى الاتصال فيقول (١) إن قدرا كبيرا من البيئة

---

(1) Paterson and Jenkins . Communication Between Manaegment and Workers .., p 401.

(2) Roethlisberger (F. S.) : Management and Moale. Cambridge, Mass., Harvar: Univ. Press, 1941 (II th Printing 1955) PP. 88 - 108 .

الإدارية إنما هو بيئة لفظية verbal environment (٢) وأن الرئيس أو الباحثين فى إدارة الأعمال لم يوجهوا الاهتمام الكبير للمهارات اللازمة التعامل مع البيئة اللفظية ـ مما ترتب عليه ألا يكون للرئيس فكرة عقلية عن مهارته فى هذا الصدد إذا قيس بما لديه من مهارات فى البيئة غير الإنسانية الأخرى .

أما من حيث أن وظيفة الرئيس مجالها البيئة اللفظية فذلك واضح فيما يبدو من الجو الثقيل thick atmosphere الذى يسود المناقشات والاجتماعات والمؤتمرات حيث يجد الرئيس أن قوام نشاطه الكلمات ، والرموز ، والمجردات . وليس هذا صحيحا بالنسبة لرئيس العمل فحسب بل أنه لينطبق على كل منا من حيث أن سلوكنا فى معظمه هو استجابة لألفاظ لها دلالات ومعان . لهذا يرى روثلربرجر [1] أنه كلما توغل الرئيس صاعداً فى سلم الإدارة ؛ فإنه يصبح أكثر أهمية له إجادة هذا الجانب من وظيفته الخاص بالتعامل مع البيئة اللفظية .

فمن ناحية ينبغى أن يكتسب الرئيس مهارة فى استخدام الألفاظ التى تجتذب عواطف مستمعيه . فالألفاظ هى وسيلته فى الاتصال بالمساهمين والموظفين والعملاء ـ شفهية كانت أم مكتوبة . كما أنه فى تناوله للشكاوى والظلامات يقرأ أو يستمع ثم يستجيب ويتصرف بالألفاظ .

ومن الناحية الأخرى يجب على الرئيس أن يكون قادرا على أن يفسر بمهارة ما يقوله الناس ، لأن جوهر وظيفته مواجهة ما ينشأ عن تفاعل الكائنات الإنسانية الذى يأتيه عن طريق ما يسمع أو يقرأ عنهم ـ إلى جانب ما يرى ويفعل . وفى هذا كله لا مهرب لرئيس

---

(1) op. cit., p. 88.

العمل من إجادة فن التفسير هذا - مهما يكن صعبا فى العمل إذ ليس لديه من وسيلة أخرى تقوم مقامه .

وما دامت الألفاظ تلعب هذا الدور الهام فى الوظائف الكبرى للرئيس ، فإنه يتعين عليه أن يعرف الوظيفة التى تقوم بها اللغة ، والمهارات التى ينبغى أن يكتسبها وينميها فى شأن تفسير ما يقوله الناس أو يقرأه عنهم من تقارير .

وأولَى الوظائف التى تقوم بها اللغة للتعبير عن أحداث ووقائع تقع فى خارجنا ، وهذه هى الوظيفة العقلية التجريبية للغة logicoexpreimental fuc-tion التى يستخدمها اثنان أو أكثر من العلماء مثلا حين يناقشون مسائل لديهم بها إلمام خاص ومعرفة عيانية كما أن لهم فكرة مشتركة عن هذه المعارف المنظمة . فالألفاظ والرموز التى يشير بها المتكلم إلى الوقائع وما بينها من علاقات هى خارجة عن ذات المتكلم والمستمع إليها ويمكن التحقق منها بالملاحظة والاختبار فى حالة عدم الاتفاق بشأنها .

أما فى أحاديثنا الاجتماعية العادية فربما كان الموقف مختلفا تماما . فعندما يتحدث شخصان أو أكثر من الناس بعضهم إلى بعض . فإننا نكون فى المقام الأول إزاء تفاعل مشاعر Sentiments لا عقود . فالمتكلم ينطق بكلمات تحمل مشاعر خاصة يستجيب لها المخاطب بمشاعر أخرى موافقة أو معارضة . ويمكن تسمية هذه الوظيفة للغة بالوظيفة « الانفعالية emotive» - كما سماها أوجدن ورتشاردز [1] - فى مقابل الوظيفة العقلية السابقة ، والتى هى لغة السياسيين هنا فى مقابل لغة العلماء هناك .

---

(1) Ogden (C. K.) & Richards (I. A) : The Meaning of Meaning, Harcourt Brace & Co. N. Y. 1925, P. 257.

وهناك الوظيفة الثالثة للغة التى زاد الاهتمام بها خلال العقدين أو الثلاثة الماضية ، وهى الوظيفة التى لا تجعل من اللغة أداة اتصال فحسب بل ترى فيها إشباع رغبة . وأحسن مثل لهذه اللغة حديثنا إلى أنفسنا فيما يشبه أحلام اليقظة التى نغمس فيها جميعا واجدين رضى النفس فيما نعبّر لأنفسنا عن طريقها من آمال وأفكار .

إلا أن اللغة التعبيرية هذه تصبح ذات قيمة أكبر عندما لا تعبر عن النفس للنفس ، بل تعبر عنها للغير ـ أى عندما تنقل مشاعرنا واتجاهاتنا عن الأشياء والأحداث إلى الآخرين . وتأتى أهمية هذا النوع من اللغة التعبيرية فى أنه قد لا يكون له معنى ـ أو على الأقل لا يفهم مدلوله ـ إذا جرد عن الموقف الخاص بالشخص الذى أصدره . إذ أن من شأن هذا التجريد أن يجعل من اللغة التى هى بطبيعتها انفعالية أو وجدانية ذاتية لغة عقلية موضوعية ، وبالتالى يجعل تفسيرها بعيدا عن الغرض الذى صدرت من أجله صعبا ، كما يجعل التفاهم عسيرا . ولعل سوء التفاهم بين الناس إنما يرجع فى أساسه إلى الخطأ فى ربط الألفاظ بسياق الحديث وادراك الوظيفة اللغوية التى يريد المتكلم أن نتقبل حديثه على أساسها : أهى وظيفة منطق ، أم اتصال ، أم تعبير .

(٧) ونضرب لأهمية عنصر التفسير أو التدبر Reflection فى عمليات التفاعل الاجتماعى ـ خصوصا عملية التواصل ـ المثال التقليدى الذى أورده أبو العلاقات الاجتماعية روبرت بارك [١] بقوله : « لو أن حجرا وقع بالقرب من أ ، وأشرع برأسه فرأى ب يطل

(1) Park (Robert E) : Reflection on Communication and Culture, Amer. J. Soc. XLIV (See: Bogardus (Emory) The Develop. of Social Thouguht, 3rd ed. Longmans 1955 pp. 557 - 558.

بدهاء من البناء الذى وقع منه الحجر ، فإن أ سوف يتخذ من سقوط الحجر قرينة على سلوك عدوانى أو اتجاه غير ودى من جانب ب وبالتالى سوف ينمو عنده شعور عدائى نحو (ب) . أما لو أشرع برأسه - رغم وقوع الحجر قريبا منه - فرأى ب الذى يطل من البناء يزجى إليه تحية ودية حارة ؛ فإن أ يستجيب لهذه التحية بعبارات الترحيب والإمتنان .

فهذا المثال يدلنا على أن تفسير التنبيه فى عملية التفاعل الاجتماعى - التى يركزها فى موضوع التواصل - له الأهمية الأولى فى تخصيص الاستجابة للمنبه ، فإن (أ) لا يتعرف على التنبيه على أنه آت من (ب) فحسب ؛ بل إنه يفسره أيضا فى صورة اتجاه أو مشاعر معينة نحو (ب) - هى التى على أساسها سيتحدد سلوكه . لهذا زعم بارك أن فى عملية التواصل أكثر مما يستطيع عالم النفس أن يكتشف . أى أنها أكثر من أن تكون تنبيهاً واستجابة ، وأن صياغتها على هذا النحو وإن كانت تظهرها بمظهر البساطة : الا أنها فى نفس الوقت تذهب بجوهرها ولبها . وينتهى بارك إلى أن عملية التواصل قوامها عناصر ثلاثة بدلا من اثنين : التعبير Expression والتفسير Interpretation والاستجابة Response ؛ وأن قانون التفاعل الاجتماعى هو : (E. I. R) بدلا من (S. R)[1] .

ومع أننا نرحب بهذا التمسك بعنصر التفسير أو التنظيم كحد أوسط بين عنصرى السلوك - هذا التمسك الذى ظن الكثير من علماء

(١) وإلى مثل هذا ذهب هيدر ولندمان Hader (John J.) & Lindeman (Eduard C. : Dynamic Social Research, kegan Paul, Lond. 1933PP. 70 - 72) مع إحلال كلمة التنظيم Organisation محل التفسير ، واستعمال كلمة التنبيه (الأصح) بدل التعبير عند بارك - فأصبح القانون الذى يفسر التفاعل الإجتماعى عندهما يرمز له بـ S .O. R. بدلا من E.I. R. .

الاجتماع ـ حين كان علم النفس الاجتماعى لأول نشأته سنة ١٩٠٨ حظاً مشاعا بينهما ـ أنهم يأخذون على علم النفس إهماله له فإننا نوضح أن علم النفس لم يغفل فى يوم من الأيام ـ حتى قبل ظهور علم النفس الاجتماعى ـ هذا العنصر التنظمى أو التفسيرى فى سلوك الإنسان فعلا كان أو فكرا ، فهو يقسم السلوك دائما إلى إدراك ، ووجدان ، ونزوع ، ويرى أن الوجدان هو العنصر النفسى الخالص ، بينما الادراك والنزوع لا يخلو أحدهما أو الآخر من عوامل خارجية موضوعية تتصل بالبيئة سواء فى استقبالها عن طريق الحواس أو التأثير فيها بالنشاط الحركى . وهو إذا كان قد انتقل من دراسة الخبرات الشعورية إلى دراسة السلوك ، فإنما يلجأ إلى الموضوعية فى المنهج لا فى الموضوع ، ولكى يستدل من السلوك الذى هو تحقيق الغاية أو الوصول إلى الهدف على الدافع أو الحافز أو الحاجة النفسية التى أطلقت وساندت هذا السلوك . ولعل دراسة الإنفعالات ، والعواطف ، والتخيل ، والتذكر ، والصور الذهنية ... التى تتصل بالجانب الوجدانى هى أقدم ما عرف من فصول علم النفس .

فعلم النفس يقوم أساسا على افتراض أن للإنسان عالَمه العقلى الخاص به الذى يتأثر ويؤثر فى البيئة الخارجية بوسيلتى الادراك الحسى والنشاط الحركى على الترتيب . وإذا كان السلوكيون قد حملوا على الآثار الفلسفية والميتافيزيقية فى دراسة علم النفس ، وصاغوا السلوك فى قانون التنبيه والاستجابة ؛ فليس معنى هذا أنهم ينكرون الجانب التفسيرى والتنظيمى للتنبيه الذى يربط التنبيه بالاستجابة فى عملية التعلم أو التدعيم . وحتى فإنه رغم تطور علم النفس سريعا إلى ميادين وآفاق جديدة شغلته عن البحث فى هذه المسائل الأولية ، لا نزال نجد

فى كتابات الكثير من علماء النفس [١] توكيداً لأهمية الحد الأوسط هذا سواء فى مناقشة الغريزة والذكاء فى الحيوان والإنسان وفى تكوين الخبرات كأساس لعلم النفس التربوى والعلاج النفسى .

ومهما يكن من أمر ؛ فإن أهمية تفسير المؤثرات الخارجية فى سلوك الانسان لم ينكرها أحد ، كما لم يخفَ على أحد أيضا ضرورة تنظيم الخبرات العقلية حتى تجيد هذا التفسير بوصفه المحدِّد لنوع السلوك - وهى عملية جوهرية لتنمية ملَكات الانسان ومهاراته وقدراته على التفاعل الاجتماعىْ تظل شغله الشاغل منذ الولادة حتى الموت . ذلك أن عملية التواصل الاجتماعى عملية شاقة جدا فى مجال الحياة اليومية - فضلا عن مجال العمل ، وتقوم الألفاظ فيها بسد طريق التفاهم نتيجة عدم ربط اللفظ بسياق الحديث أو بقصد المتكلم الذى قد يسىء بدوره التعبير عنه .

---

(١) أنظر فى هذا مثلا : René Zazzo: le Devenir de L'intelligence, presses Univ. Paris 1946 (الفصل الأول ص ص ٥-٨) وكتاب Malgaud (W.) : De L' Action A la` Pensée, Paris,1935 حيث يتحدث عما يسميه « المنظم الوجدانى Le reg- ularateur affectif ( ص ص ١٠-١٩ ) وفالون : من الفعل إلى الفكر : Wallon (H enri) De l' Acte a` la Pensée (باريس ١٩٤٦)جـ ١ص ص ٧-٩من المقدمة وكفكه : Koffka : نمو العقل The Growth of the Mind ولوريمر Lorimer نمو الذهن The growth of Reason ومراد (Mourad (Youssef بزوغ الذكاء l'Eveil de l' Intelligence وكتاب كيلر Kohler فى علم النفس الجشطلتى .. عدا مقالات كثيرة بمجلة علم النفس الفرنسية .J, de Psychol لروسل Roussel وهيرتس Hertz وبيرنز دى هان Bierns de Haan ... يجمعها كتاب : سلوك ومشاعر وتفكير الحيونات Condiute, Sentiments et Pensée des Animaux, Alcan Paris. 1938.

(٨) فلا ينبغى لرئيس العمل مهما بلغ من القدرة أو البراعة فى التفاهم مع الناس أن يظن أنه بإزاء عملية سهلة ، أو يزعم أنه بلغ الكمال فيها ؛ لأنه مهما أوتى من الخبرة فى توصيل معلوماته بدقه إلى الآخرين وفى تفسير ما يصل إلى مسمعه عن الآخرين ؛ فلاشك أنه سيواجه مواقف كثيرة يكون فيها ضعف التوصيل من الطرف الآخر . والعجيب أن أمهر الناس فى العمل كالأطباء والمهندسين ورجال الأعمال ... هم أقل الناس قدرة على نقل أفكارهم إلى الغير أو تبادل وجهات النظر معهم ، لأن الوظيفة اللغوية شيء والقدرة الفنية شيء آخر ، كما أن اللغة الفنية والمصطلحات التى تجرى على لسان الناس حين يناقشون أمور عملهم غير اللغة العادية التى يتناولون بها الحديث فى أمورهم الشخصية . وكثيرا ما يجيد المرء هذه ولا يتقن تلك . واحتمال عدم إتقان الحديث فى المسائل الانسانية عند العلماء والفنيين والروساء أكبر مما هو عند العاديين وغير المثقفين من الناس . كما أن الشخص قد يحسن الحديث إلى الرجال دون الفتيات أو السيدات والعكس ، والكثير من الناس يخاطبون روساءهم بلغة ومرءوسيهم بلغة أخرى . وكل هذا من شأنه أن يظهرنا على صعوبة استعمال اللغة فى مختلف المواقف للتعبير عن مختلف المعانى مع مختلف الأشخاص ـ بحيث أن اجادة استعمالها للاغراض الاجتماعية لا يمكن أن يتم بغير التدريب والتعلم ، بل إن هذا التدريب لا يكفى بالنسبة لبعض الناس [١] .

فأهم من نقل المعلومات والأفكار إلى الغير إذن مهمة تفسير وتفهم ما يقوله الناس . وفى هذا يضع روثلزبرجر بعض المبادىء . أو القواعد التى تساعد فى تفسير اللغة كوسيلة اتصال فى العلاقات الصناعية : منها

---

(1) Rothlisberger : Management and Morale, p. 92.

اعتبار أن ما يقوله الأفراد جزء هام من المعلومات عن موقف العمل وتفاعل الأفراد فيه يتعين عليه تشخيصه ، وبالتالي أن عليه أن يهيء لهم أن يتحدثوا بصراحة وحرية فيما يهمهم من الأمور ، وأن يدلوا بشكاواهم وتظلماتهم فيما لا يعجبهم من الأوضاع . وفي المقابلات الشخصية interviews التي يتيحها لهم يراعي دائما الانصات ، وعدم المقاطعة أو تقديم النصح أو توجيه الأسئلة التي تصرف عن فكرة المرءوس مؤدية إلى وجهة نظر الرئيس ، كما يمتنع عن أن يصدر أحكاما خلقية في شأن الآراء التي يعبر عنها المرءوس أو يتناول هو التعبير عن آرائه ومشاعره ومعتقداته . وبالجملة يتجنب الرئيس الجدل ، بل يحاول ألا يكون لمشاعر المرءوس التي يعبر عنها رد فعل على مشاعره يؤدى به إلى الانفعال أو الغضب أو التأثر - مما من شأنه أن يضر بالموقف .

ومع أن من الصعب القيام بدور التعاطف والمشاركة الوجدانية هذا للمتكلم ؛ فإن اصعب من هذا مهمة تكوين اتجاه عقلي محايد إزاء ما يقوله هذا المتكلم . ولنفرض أن أحد العمال في مصنع بدر منه اثناء شكواه للمدير قوله أن المشرفين على العمل لصوص أو جلادون ، واستطاع المدير ألا يظهر رد فعل هذه الكلمة ، كما حاول ألا يجادل العامل فيها ، ولم يبد اهتماماً لما إذا كانت هذه الكلمة تنطبق فعلا على بعض الروساء بل لزم الحياد التام في تقبل ما يشكو منه العامل أو يعبر به عن الموقف ، فما الذى ينبغي عليه أن يخرج به من هذا كله ؟ أولاً يفترض أن هذا الشخص إنما يعبر عن احساساته ومشاعره . وأن هذه الاحساسات والمشاعر ليست ما جاء على لسانه من أقوال وإن تكن هذه الأقوال هي وسيلة التعبير عنها . كما يفترض أنه لن يستطيع فهم هذه الاحساسات والمشاعر إلا إذا ربطها بالسياق التي هي جزء منه ، فيسترجع في ذهنه وقائع حياة العامل أو الموظف وظروفه الاجتماعية التي أدت به إلى تكوين هذه الأفكار ، ثم يستدرجه في الحديث عمن سبق له الاشتغال

معهم من الرؤساء واحداً بعد آخر ، ومتى ، وأين ، والظروف التى اشتغلوا فيها ، وماذا فعلوا . ثم يربط سلوك هؤلاء الرؤساء بالمعانى التى كان هذا المرءوس يفسر بها سلوكهم فى مختلف الظروف كما يحاول أن يفهم من العامل - فى حديث صريح يهيئه له - ما ارتبط فى ذهنه فى الماضى من أفكار عن علاقاته بالآخرين خارج المصنع ، لأن هذه الأفكار والارتباطات هى التي توجه مشاعر المرءوس الحالية السيئة تجاه الرؤساء ، وهو يجلبها إلي الموقف الراهن فى صورة مشاعر من الآمال والتوقعات هى التي تفسر له مواقفه الحالية وتسبب مخاوفه ومتاعبه أو آماله وتفاؤله - وبذا يتبين للمدير الذى يستمع إليه ما أصيب به من خيبة الأمل disappointment أو سوء الفهم misunder-standing . وينبغى على هذا المدير أن يربط ذلك كله بوضع العامل المتظلم هذا فى جهاز العمل كله ومكانته منه بين زملائه وداخل المصنع ، لأنه ربما كان مركزه كقائد جماعة غير رسمي أو كعامل مشهود له بالمهارة يجعله موضع احترام زملائه . وقد يكون سبب شكواه من رئيسه أنه يتجاهل مركزه هذا من زملائه أو أنه ينكر عليه محبة اخوانه له أو يخشى على مركزه منه ... وكل هذا هو ما جعله يتفوه بهذه العبارة فى شكواه . وبالجملة فإن على الرئيس أن يتعمق المدلول الحقيقى والدوافع الخفية التى تكمن وراء الألفاظ المعبرة عن الشكوى بعد أن يكون بطبيعة الحال قد عرف ما هى فى مظهرها هذه الشكوى .

ولا يقتصر هذا النوع من تفسير المواقف على الشكوى من الأشخاص فحسب ، بل يكون الحال كذلك بالنسبة للشكوى من أشياء أو وقائع غير إنسانية . فلو جاء موظف يشكو من أن مكتبه صغير جدا ، فلا معنى لمحاولة اقناعه أن مكتبه الصغير كافٍ لتحقيق أغراض القيام بوظيفته ؛ بل ينبغى التفكير فى الوضع الاجتماعى الذى يجعل هذا المكتب يبدو للموظف صغيراً جدا ، أى التفكير فيما يرمز له هذا المكتب بالنسبة

للموظف . وإذا كان من نظام الشركة أنه كلما كان المكتب أكبر فهو يدل على علو المركز ، فمعنى هذا أن هذا الموظف الشاب الحديث التخرج من الجامعة طموح وراغب فى النجاح وأنه يحلم ويفكر باستمرار فى الحصول على مكتب أكبر أى الوصول إلى مركز أعلى فى الشركة . فشكواه من صغر المكتب تعبير منه للرئيس عن عدم رضائه بوضعه الراهن فى الشركة وأمله فى أن يشغل مركزاً أحسن ، وعلى المدير أن يتيح له الحديث فى هذا .

لهذا لا يقف الأمر فى نظر روثلزبرجر [(١)] عند حد تفسير ما يقوله الأفراد ، بل يتعداه إلى ضرورة تشخيص الموقف الانسانى . فليست العبرة بمنطوق هذه الألفاظ ، بل بالموقف الذى تعبر عنه ، كما أن ما ينبغى علينا تفهمه وعلاجه هو الموقف لا الكلمات . ولن تكون مهمة الرئيس وهو يستمع إلى الشكاوى والتظلمات التحكم فى تعبيرات الأفراد كتمهيد لتغيير اتجاهاتهم وأفكارهم بل التحكم فى المواقف التى تنجم عنها الشكوى وإزالة الأسباب الداعية لها .

وفى تشخيص المواقف الإنسانية هذا يرى أنه ينبغى الانتباه إلى خطأين كبيرين قد توقعنا فيهما الألفاظ وتحول بيننا وبين تفهم الموقف على حقيقته : أولهما خطر التوحيد بين أشياء مواقف مختلفة يعبر عنها لفظ واحد ، والثانى خطر فصل الألفاظ بين أشياء ومواقف هى بطبيعتها مرتبطة أو غير منفصلة . فنحن مثلا نستعمل كلمة « مكتب » للدلالة على حجرة المدير العام والمهندس والموظف العادى . ولكن سلوك الأفراد تجاه كل من أصحاب هذه المكاتب يختلف فى واحد منها عن الآخر

(1) Rothlisberger : Manag. and Morale, pp. 92-108.

باختلاف ما يتمتع به من الحقوق والمزايا المتعلقة بوظيفته ـ بحيث أن نائب المدير لو جلس فى مكتب المدير أثناء غيابه لم يكن له مثل مركز المدير الأصلى . وحينما يقول المدير مثلا أنه منذ عشر سنوات حين كان مهندسا جاءه فى مكتبه ... فلاشك أن كلمة « مكتب » تعنى بالنسبة له ولمحدثيه شيئا آخر غير مكتبه الحالى ؛ وذلك لأنه بصرف النظر عن تشابه اللفظ فهم جميعاً لا يفهمونه منعزلاً بل مرتبطا بالموقف وبسياق الحديث وبالوضع الاجتماعى الكلى ـ مما يدل على أننا لو صرفنا النظر عن المواقف التى تكمن وراء الألفاظ ـ خصوصا الذى يدل منها على أكثر من معنى ـ ولم تربط التعبير بالسياق الاجتماعى ، لم نستطيع تشخيص المواقف ، وبالتالى يفقد التفاهم والتواصل دلالتهما . ومثل هذا نستطيع أن نقولَه فيما يتعلق بكلمة « مدير » وكلمة « علاوة » وكلمة « مكافأة تشجيعية » ... الخ ، فكل من هذه الألفاظ لها وقعها فى نفس كل شخص وما ترتبط به فى خبرته من قيمة وأمل وخوف . وعندما يشخص الرئيس هذه الألفاظ فى شكوى أحد المستخدمين فإن عليه أن يربطها بمالها من دلالة فى نظر المتظلم لا فى نظره هو ، فقد تبدو « العلاوة » التى يطالب بها العامل تافهة القيمة بالنسبة للرئيس ، ولكنها إنقاذ وسد حاجة عاجلة بالنسبة للمرءوس . وقد لا يقدِّر المدير العام الضيق والألم الذى يعانى منه العامل وهو يشكو له سوء معاملة رئيسه المباشر ؛ لأنه يرى أن هذا الرئيس المباشر ضعيف بالنسبة له هو ، أو لأن أحدا لا يجرؤ على إساءة معاملته هو .. وعلى أى حال فلابد فى تشخيص المواقف من ربط اللغة التعبيرية بسياقها فى نفس المتكلم ووضعه الاجتماعى وما لهذه التعبيرات فى نفسه من دلالة .

أما الخطر الآخر فهو أن تفصل الألفاظ بين أشياء لا تقبل بطبيعتها أن تنفصل . وهذا الخطأ وإن كان يبدو عكس سابقه إلا أنه

يلتقى معه فى وجوب ألا تفصل الألفاظ فى تعبيرها عن الموقف الراهن بين هـذا الموقف وبين خـبرة الشخص الماضية وما مر به من مشاعر ترتبط فى ذهنـه بوقائـع تعمل كلها على التأثير فى موقفـه الراهـن . فالشخـص إذا لم نربط حـاضِره بماضـيـه لـم يكن هذا الشـخص ، وهو لم يسلك هذا السلوك فى هذا الموقف إلا لارتبـاط هذا السلوك وذاك الموقف فى خبـرته ـ على ما سبق أن بينا .

الفصل الخامس
دوافـع العمـــل

١ – تطور العمل من الإنسانيـة إلى الآليـة ؛ ٢ – ومن العلاقات الأسرية إلـى مجرد الأجر المادى . ٣ – الاتحادات العمالية والنقابات المهنية تجمعات تشبع حاجات نفسية أساسية ؛ ٤ – وهى منظمات اجتماعية يجب الاكثار منها وتشجيع الارتباط بها . ٥ – الحاجة العضوية إلى النشاط والفاعلية وإلى الراحـة والسكون . ٦ – الحـاجات النفسيـــة والاجتماعيـة الأخـرى . ٧ – صعوبة إشباع هذه الأخيرة لفرديتها ولا نهائية الحاجة إليها عند كل شخص . ٨ – حوافر العمل كما يراها مؤلفو إدارة الأعمال . ٩ – والجو النفسى الذى ينبغى أن يخلقه رئيس العمل الناجح .

(١) لكى يتبين لنا فى جلاء ويسر الأسباب التى تدفع الناس إلى العمل ، يحسن بنا أن ترجع أشواطا إلى الوراء لنتتبع النشاط الإنسانى فى أصوله العميقة قبل عصر الصناعة الكبير .

فقد عرف الإنسان لأول عهده بالمدنية الانتاج العائلى domestic pro-duciton أى الانتاج فى المنزل لاستهلاك أهل الدار . فهو انتاج يخلو فى جوهره من عنصر التبادل ، ويقوم على قدرة كل بيت فى الاكتفاء الذاتى بما ينتجه واشباع رغبات افراده . ثم نشأ الانتاج الحرفى handicraft produc-tion أو الانتاج التجارى custom production الذى كان مرحلة انتقال بين الصناعة المنزلية والصناعة الحديثة . والذى جمع إلى العمل الصناعى الاتجار فى المنتجات ونقلها إلى يد المستهلك ـ وإن كان على نطاق محدود . وقد صاحب نمو هذا النوع من العمل نشوء الاتحادات المهنية guilds أو اتحادات العمال union فى نفس الحرفة للعمل على ترقية ميولهم واهتماماتهم . كما كان لهذه الاتحادات فائدتها الملحوظة . فإن نمو احدها فى بلد من البلاد كان يجعل من أحدها مركزا لهذا النوع من الصناعة ، وأصبح الاتحاد أحيانا يسيطر على الحكم كما يسيطر على العمل وشئون الحرفة [١] . ولم تكن هناك طبقة كبيرة من العمال المأجورين فى النظام الحرفى ، لأن كل عامل إذا ما مر بسنوات تدريبه صبياً apprenticeship ، كان يصبح صاحب حرفة . وفى هذا العهد ذاته شهدنا ظهور رب العمل فى الصناعة : فإن بعض أصحاب الحرف أو التجار الذين استطاعوا أن يجمعوا بعض المال بدءوا يشترون المواد الخام ويوزعونها على العمال ثم يجمعون المنتجات ويوزعونها : إما على المستهلكين مباشرة وإما عن طريق

---

(1) Spriegel and Lansburgh: Industrial Management. 5 th ed, Wiley, N. Y. 1955. P. I,l.

التجار [١] . وفى القرنين السادس عشر والسابع عشر ، بل ومطلع القرن الثامن عشر اتبعت هذه الطريقة فى صناعة السلع الأساسية staple commodities كما مهدت لنظام المصنع factory stsytem لذا سميت هذه الفترة بمرحلة الصناعة الريفية cottage period لأن العمل كان معظمه يجرى فى بيوت خارج المدينة تماما cottages . إلا أن العمال فى هذا العهد كانوا لا يزالون يمسكون أدوات انتاجهم مهما باعدت طبقة التجار بينهم وبين الاتصال بمستهلكى انتاجهم .

وقد شهد هذا العصر فى نهايته اتساع حجم المشروعات الفردية . فلم تجىء سنة ١٨٠٠ حتى كان فى ألمانيا ما لا يقل عن عشرين مصنعا يستخدم كل منها ما بين ١٠٠ ، ٥٠٠ شخصا كامتداد وتوسع للنظام الأسرى فى الانتاج [٢] ، وكانت تقوم جنبا إلى جنب مع النظام الحرفى . لهذا سبق لنا أن قلنا إن مجرد كبر حجم المشروعات ليس دليلا على التقدم بالصناعة من مرحلتها الأولى إلى المرحلة الأخيرة . فما دامت المنظمة الصناعية مهما كبر حجمها تعمل لاشباع حاجة أفرادها وكفايتهم الذاتية لا تزال الصناعة فى دور الانتاج العائلى .

وتوالت اختراعات الآلات والقوى المحركة والمولدات الكهربائية وصنعت الآلات ذات الكفاية الانتاجية العالية high production machines فحدثت الثورة الصناعية المعروفة منذ ١٧٦٠ التى كان جوهرها نقل المهارة من العامل إلى الآلة ، ودفعها باستمرار لتتمشى مع الاختراع والتحسين المستمر فى الآلات ـ نظرا لاضطرار الشركات إلى الصمود أمام الشركات الأخرى باطراد التحسين فى الانتاج ، واستبدال الالات الأحدث بالأقدم ، وتغيير وظائف الأفراد أو نقلهم من عمل إلى آخر ومن آلة

(1) Cornell: Organ. and Manag. Indust. and Bueiness,p.6 .

(2) Spiegel ad Lansburgh : the same , p, 1. 2.

إلى أخرى كلما استحدثت آلة جديدة أو ظهرت طريقة أحدث [١] .

ولن نتابع مراحل أو خطوات الثورة الصناعية إلى أبعد من هذا القدر الذى يكفينا لمقارنة القديم بالجديد ، والبساطة بالتعقيد . ولنبدأ بالنظر فيما ترتب على التقدم الصناعى هذا من أثر على العامل . فإن نقل المهارة هكذا من العامل إلى الآلة ، ونقله هو من آلة إلى أخرى ، أو من طريقة إلى طريقة أحدث منها ... يحدث هزات جوهرية فى حياته ويحطم شخصيته . ففضلا عن انتزاع وسلب مهارته اليدوية الفنية التى هى كيانه الذاتى وإفراغها فى الآلة لتصبح هى الأصل وهو التابع ـ ينطوى هذا السلب إلى جانب ما فيه من فقدان القدرة (مؤقتا على الأقل) على الكسب بالنسبة للعامل ، وتعطيله عن المحافظة على (بل الزيادة فى) مستوى الأجر الذى وصله بكفايته فى عمله السابق ، أو اضطراره للتدريب من جديد كلما نُقل من عمل إلى آخر أو آلة إلى أخرى ـ فضلا عن هذا الأثر المادى الأصل ، فإن العامل يشعر بفقدان الثقة بالنفس ، كما يُحسّ بتناقص الكيان الذاتى وإهدار القيمة الإنسانية كلما استُحدثت الآلات ، بل إن العامل الماهر ذا الخبرة الطويلة لَيجد نفسَه فى الكثير من الأحيان وقد نزلت مرتبتُه degraded إلى مستوى الصبيان والبنات الذين أصبحوا يستخدَمون لإدارة الآلات .

وقد قلل من هـذا الأثر السيء – فى جانبـه المادى – احتياجُ الآلات ذاتها إلى المهارة فى صناعتها ، وضرورة تعبئة العمال اللازمين لإنتاج الصناعات الثقيلة . فانتقل الكثير من العمال المهرة من تشغيل الآلات إلى إنتاجها . ولما كان الإنتاج فى مجال الصناعات الثقيلة فى إتساع مستمر

---

(1) Marrow: Making Management Human, p. 12.

فقد عوّض الاستخدامُ فيه عما ترتب من كساد وبطالة فى مجال تشغيل الآلات [(١)]

إلا أن الإنتاج الثقيل كان يرهق العامل ويحتاج منه إلى مجهود عضلى وجسمى قوى . فقامت دراسات الحركة motion studies ومحاولات تبسيط المهنة بقصد ملاءمة الآلة للانسان العادى القدرات - وهو ما كان يهتم به المهندسون ، وملاءمة الإنسان للآلة أى الكشف عن حدود قدرات الإنسان قبل تصميم الآلة ، ومحاولة تدريب الإنسان وإعداده للعمل عليها - هذا الإعداد الذى يمهّد له بتحليل الحركات التى يتكون منها العمل للكشف عن أيسرها عددا وأقلها جهدا فى الوصول إلى الغرض - وهو ما يقوم به علماء النفس الصناعيون .

وهكذا يتبين أن حركة الإدارة العلمية التى بدأت منذ ١٨٨٠ تعالج المشاكل التى استحدثتها الثورة الصناعية منذ أكثر من قرن سابق قد استطاعت أن تحل جميع المشاكل الصناعية بطريقة علمية - عدا مشكلة العلاقات فى العمل . وما ذلك إلا لأنها كانت توجه اهتمامها الأكبر للوظيفة الاقتصادية للمنظمات الصناعية ، ولأنها كانت تستعين بالضوابط العلمية لتنمية الكفاية efficiency أو ترشيد العمل rationalization of work دون أن يحدث فى مقابل هذا تقدم مواز لتنمية المهارات والطرق التى تكفل التعاون والتضافر فى الجهود ، يعنى [(٢)] جعل الأفراد وجماعات الأفراد تعمل معاً بكفاية وبرضى عن أنفسها ، وحتى الدراسات القليلة

(1) Chapains (Alphonse), Garncer (W.R.), Morgan (Clifford R.) : Applied Experimental Psychol - Human Factors in Engineering Design : Wiley N. Y. 1949. pp. 3-9.

(2) Roetlisberger & Dickson, Management and the Worker, pp. 552 - 553.

التى أُجريت فى هذا المضمار لا يزال يطغى عليها التقدم الفنى الجبار للصناعة الحديثة .

حقا إن المشاكل التى تتعلق بالكفاية الإنتاجية كلها أسهل بكثير جدا من منطق العواطف والميول التى هى جوهر مشاكل العلاقات الإنسانية (١) إلا أن ما تشعر به الدول الصناعية الكبرى الآن من عجز فى الإداريين المهرة أكثر من عجز المواد أو العمال الاكفاء ، وما تخسره الصناعة كل يوم من قدرة الأشخاص على العمل ومن شعورهم بالرضى فى عملهم ... ما هو إلا النتيجة الباهظة لعدم الأخذ بمبادىء علم النفس وعلوم السلوك الأخرى فى حل مشاكل العمل (٢) .

(٢) وليس بدعاً ما يترحّم الشيوخ على أيام الشباب وما نقول إن حياة آبائنا وأجدادنا كانت أبسط وأيسر من حياتنا ، وما ينادى به المصلحون الاجتماعيون من تفضيل حياة الفطرة الأولى على حياة المدنية الحديثة ... فإن كل تعقيد فى وسائل الحياة المادية ، وتشابك بالتالى فى العلاقات الانسانية ، يُفقد هذه العلاقات طابعها الإنسانى ـ ويجعلها أقرب إلى الآلية والمادية منها إلى أى شىء آخر . ولا شك أن الأجيال السابقة لنا كان بينها من أواصر المودة والتراحم والتعاطف أكثر مما بيننا ، وأن الأخوين أو الصديقين كان أحدهما يؤثر الآخرَ على نفسه بطبعه لا تكلفاً أو اصطناعاً ... ونبحث سر انسحاب هذا « الخير » كما نسميه فنجده قد ذهب مع أيام الحياة الأُسرية البسيطة ، وطغيان الصراع المادى والمشاغل الفردية على عاطفة القرابة أو الأسرية أو الصداقة .

---

(1) Spriegel and Lansburgh : Industrial Management p. 1. 8.

(2) marrow: Making Management Human,. p. 1.

على نحو من ذلك نستطيع أن نتبين شعور العامل المرير إزاء صفة من أخص صفات شخصيته ، وهى صفة العمل والنشاط . فبانتقال الصناعة من الانتاج الأسرى إلى الحرفى فالآلى زالت أسباب الإنسانية التى تربطه بالعمل وحلت محلها الآلية الجامدة الصماء .

فالأصل فى العمل أن يكون لحساب النفس ، وأن يأتى مشبعا لحاجة الإنسان إلى الفاعلية والنشاط بوصف أنه الوظيفة ـ أو الفضيلة بالمعنى اليونانى ـ التى لابد أن يحققها . فلا عبرة فى الأصل بالنتائج الخارجية التى لتى يغلها العمل ما دام يحمل فى طيه قيمته كفاعلية ذاتية . وكون الجهد قد آتى ثمرته ، والنشاط قد حقق نتيجته ... لا يمنعان أن هذا الجهد لابد مبذول ، وهذا النشاط لابد منصرف ، لأنه الفاعلية أو الوظيفة التى للكيان الإنسانى فى جسمه وعقله وارادته التى لم يكن فى الأصل ينتظر عليها جزاء أو شكورا (كما لا تنتظر العين جزاء على النظر) . ومن هنا كان الأصل فيها أن تبذل لحساب الذات ـ لأنها فاعلية ذاتية ـ بصرف النظر عما تغل من ثمار أو تعود به من نفع . على أنه إذا كان لابد أن يكون العمل مثمراً ؛ فأحسن ما يعود به من فائدة الراحة التى تنسى متاعبه ، والرضى الذى يعقبه ، والشعور بالسعادة على بذل الجهد فى موضعه .

وخير ما يؤدى الإنسان من عمل ، العمل لخير نفسه لأنه يحقق لذاته حينئذ كلا الثمرة والفاعلية . إلا أن من الواضح أن العمل شىء والثمرة شىء آخر . فنحن نؤدى الكثير من الأعمال دون انتظار الثمرة أو المكافأة أو الأجر ـ بل الشكر ـ اكتفاء بما فى الفاعلية ذاتها من مكافأة ورضى نفس . ولكننا فى هذه الحالة لابد أن نكون مدفوعين لذلك بواعز من أنفسنا حتى تأتى الغاية مطابقة للدافع . فأما أن يقتضى

منا أحد بذلال الجهد دون رضى النفس ، أو يشترى منا الفاعلية بمجرد الأجر ؛ فهذا سلب للرضى الأنساني عن العمل الذى يبذله ، وتجريد للموقف كله من عناصره الإنسانية ، وتجسيم له على أنه موقف تجارى مادى وعملية من طرف واحد .

لقد كان العامل فى مرحلة العمل المنزلى يُسعده أن يبذل غاية الجهد ـ وإن لم يُصب من ثمرة عمله إلا القليل ـ لإشباع حاجة أسرته ، والشعور بأنه قادر على أن يكفيهم سؤال الغير ، أو يقيهم الإحساس بالدونية إلى جانب هذا الغير . وإن الرجل منا لَينزل عن حاجاته ومطالبه كى يظهر أبناؤه بمظهر نرى أنه يعود علينا آخر الأمر بالاعتزاز والفخر . فالتضحية فى محيط الأسر وعدم انتظار المقابل لما يُبذَل من تضحية هى أنبل ما عُرف من عواطف البشر ، وهى الكنز الذى يجب استغلاله فى إدارة أى عمل ، أو حل أية مشكلة ، والوتر الحساس الذى يكفى أن نلمسه بأرق الأنامل لنحقق أكبر المعجزات .

ولم يكذب المَثل الشائع ، وهو يصف الشىء المصنوع بإخلاص و (قلب) أنه حاجة (بيتى) وشغل (بيتى) وشغل (المعلم) لابنه ...

كان هذا دافع العمل الأسرى . فلما حلت الاتحادات المهنية محل الأسرة لم يفقد العمل الكثير من العلاقات الإنسانية ـ لأن الاتحادات ـ كما سنحلل بعد قليل دورها السيكولوجى ـ بديل للأسرة فى النواحى الفنية ، أعنى أنها تجمُّع مماثل ولكنه يقوم على أساس الحرفة والعمل بدلا من قيامه على أساس الارتباط بالقرابة الدموية . فهى قرابة حرفية ، ولا تزال تحقق المصلحة المشتركة التى تحققها الأسرة وأكثر (بالنسبة للتخصص الفنى) . لقد كانت اتحادات المهن تتكون

من طبقات ثلاث ، لم يكن يفصل بين كل منها والأخرى إلا حاجز رقيق ، كما لم يكن يحد من ارتقاء الفرد من إحداها إلى الأخرى إلا ازدياد الخبرة واكتساب المهارة . هذه الطبقات هى طبقة الصبيان apprentices والصناع journey men والأسطوات craftsmen [1] ينتقل الفرد من الواحدة إلى الأخرى فى سهولة ويسر ، يراوده الأمل الباسم فى كل مرحلة أن يرتقى إلى التى تليها ، ويحلم وهو يعمل ـ أحلام يقظة أو إرادة حقيقة ـ أن يصبح يوما ما صاحب مصنع يعمل فيه لحساب نفسه وأسرته ـ يساعده على هذا الأمل اجتماع زملاء المهنة دائما فى الكوخ أو الورشة يمتلكون ـ كل منهم ـ أدوات إنتاجه التى أُهديت له منذ أصبح صانعا ، ويناقشون أمور المهنة وأحوال العملاء فيزيدون خبرة ودراية ، ويتعاقدون ، أو يتفقون بأنفسهم مع صاحب الطلبية أو متعهد التوزيع ـ كل ذلك فى علاقة أخوية (علاقة الأقران التى حلت محل العلاقة الأسرية بنفس قوتها وأكثر) وشعور بالكيان الذاتى وروح التضامن .

هذه العواطف الأسرية والمهنية كلها وهذه الآمال والأحلام جميعها لا مجال لها الآن بالنسبة للعامل . إلا أن أهم ما نرى من خسارة للعامل فى انتقاله من الصناعة الحرفية إلى الصناعة الآلية ـ إلى جانب ما ذكرنا ـ تلك الخسارة التى ندركها نحن فى الفارق الهائل بين جودة الصناعة اليدوية وقيمتها وبساطة الصناعة الآلية وشعبيتها ـ وهى أن العامل الحرفى كان يستطيع أن يرى نتيجة عمله فتفرح نفسه ، ويعجب بعمله ، ويستمر فى التقدم والإجادة . ومعرفة نتائج التقدم knowledge of progress فى علم النفس التربوى هى أحد حوافز التعلم

(1) Corneil: op. cit. p. 5 .

الإيجابيـة الكبرى ، التى توجـه النشـاط ، وتزيد القـابليـة للاكتسـاب والإبداع [١] . لقد حرمت الصناعة الآلية العامل من أن يرى نتيجة عمله الكلى ، وأن يتأمله ويلمسه بيده ، ويحتفظ به يوماً أو يومين ، ويعرضه على أصدقائه كأثر أبدعتـه يداه . إنـه لم يعد ينتج السلعة الكلية أو الوحدة الكاملة من السلعة ، وإنما تخصص فى إنتاج جزىء من جزء من ترس من تروس عجلة أو ساعة ، وهو بهـذا يعمـل بالطريقـة النمطية للانتـاج ـ أى إنتـاج الوحدات المتشابهـة بآلاف الأعـداد . لأن الإنتاج العـالمى للسوق الكبير قـد اقتضـى أن يتخصص كل فرد أو مجموعة أفراد فى إنتاج جزء صغير جدا . فاختفى الكيف ليحل محله الاهتمام بالكم ـ على أن يتولى قسم آخر من المصنع تركيب هذه الأجزاء الصغيرة ـ مالم تصدر على حالها لتركّب فى البـلاد المرسلـة إليها ، أو لتستخدم كقطع غيار spare parts تحـل قطعـة منها محـل أخرى ... والمهم أن هذا العمـل الجزئى الروتينى الآلى الممل ـ الذى أحـسن التعبير عنـه منذ ستين سنـة شارلى شابلن فى « العصر الحديث The Modern Times ـ إذ يباعد بين العامل وبين متابعة آثار عمله فى صورتها الكليـة ، ويحـول بينـه وبين أن يلمس نتائج عمله ويقيس مدى تقدمـه ـ فهو يشعره أنـه هـو الآخـر قطرة فى بحر لا ساحل له ، وذرة فى صحـراء لا حـدود لامتدادها ـ وهو شعور يضعف من كيـانه الإنسـانى وشخصيتـه المعنويـة كمـا يقلل من تقـديره لنفســه كعنصر مهم من عناصـر العمل ، أو تقديره لعملـه على أن لـه قيمـة فى ذاتـه . فـأين

---

(١) انظر فى الفصل الرابع من كتابنا : علم النفس العقابى ـ دار المعارف ١٩٦٠ الاشارة إلى عدد من الدراسات التى أثبتت أهمية هذا الحافز الإيجابى للتعلم والاكتساب .

عمله من هذه السلعة المنتجة (إذا رآها) ، وبالتالى أين مكانه هو من جهاز هذا العمل الكبير ؟

إن العمل الصناعى اليوم ثلاث طبقات أيضا هى العمال والصناع workers ، والإدارة management ، والممولون حملة الأسهم stockholders - لكن هل العلاقات بين هذه الطبقات هى ما كانت عليه فى الماضى؟ ألا توجد حواجز فاصلة بين ارتقاء العامل من طبقة إلى أخرى ؟ أليس هناك تنافر بين طبيعة هذه الطبقات المفروض عليها أن تتعاون داخل جهاز العمل ؟

إن الثورة الصناعية وما ترتب عليها من توسيع لحجم المشروعات ، واستحداث لطبقة الإداريين : قد حطمت شخصية العامل وفككت الروابط التى كانت تربطه بالعمل واحدة إثر أخرى حتى لم يعد يربطه بالمصنع إلا أجره اليومى أو الأسبوعى . لقد فقد الروابط الأسرية ، أو الحرفية السابق بيانها ، وأصبح لا يدرى مَن الذى يستأجر نشاطه ، ولا لحساب مَن يعمل إذ لا علاقة تربطه بصاحب العمل ، أو مموليه . وقد لا يرى المدير العام مرة كل بضع سنوات ، والإدارة ذاتها التى يتعامل مع أقل درجاتها ، وهو الرئيس المباشر boss ، أو ملاحظ العمال foreman مأجورة مثله لحساب أصحاب رأس المال ، وربما عملت لصالحهم أكثر مما تعمل لصالح العمال . لقد تحول التنظيم الصناعى إلى جهاز من الأموال والآلات والجهود لا مجال فيه للعلاقات الإنسانية ولا للدوافع البشرية ، ولا يجبر الناسَ على البقاء فيه إلا ما يحتاجون إليه من اقتضاء الأجر .

(٣) وكما يحدث عندما يسيء الآباء معاملة أبنائهم المراهقين أو يهملون رعاية شئونهم وتفهُّم مشاكلهم ... أن يخرج هؤلاء باحثين عن

رفاق السن adolescent peer group وزملاء المشاعر المتحدة والأمانى المشتركة فيما يتخذون لأنفسهم من زُمر وثُلل خاصة gangs and cliques تعوضهم عما يفتقدونه من مركز اجتماعى ويناهضون بها سلطة الآباء [(١)] فقد راح العمال يتجمعون ويتكتلون فى اتحادات ونقابات مهنية trade unions يواجهون بها عسف الرؤساء ، ويتركون لها مهمة الاتصال والمساومة الجماعية collective bargaining مع الإدارة فيما يتعلق بمشاكل الأُجور وساعات العمل والراحة ونظام العمل عموما كما يعهدون إليها بتبليغ شكاياتهم وتظلماتهم إلى قسم أو إدارة العلاقات الصناعية بالإدارة أو لمدير المصنع أو مساعده مباشرة وفق النظام الذى وضع فيما بعدُ لهذا الاتصال بين رئيس الاتحاد العام أو الفرعى المحلى أو مندوب النقابة بالمختصين فى هيئة الإدارة [(٢)] .

ذلك أنه باتساع حجم المشروعات الصناعية وتعقد العلاقات

---

(١) أنظر فى تعليل هذه الظاهرة بالبحث عن المركز الاجتماعى ومقاومة سلطة الآباء فى مرحلة المراهقة Horrocks, John E: The Psychol. of Adolescencé, Behavior and Development, Houghton Mifflin, N, Y, 1951. chap.1.

(٢) راجع فى تنظيم وسائل الاتصال النقابى بدرجات الإدارة المختلفة وفى تنظيماتها الداخلية رينولدز : اقتصاديات العمل وعلاقاته Reynolds (Lioyd G.) : Labor Economics and Labor Relations, Prentice Hall, N. Y. 1954 الفصول من ٥ إلى ٩ ص ص ١٣٢ - ٢٧٢ - ومور : العلاقات الصناعية والنظام الاجتماعى - فصل ١٣ ص ٢٩٧ - ٣١١ والقسم الخامس كله من الكتاب ص ص ٣٩٣ - ٤١٣ واسبريجل ولانسبرج : الادارة الصناعية فصل ٤٥ ص ص ١و٤٥ - ١٠و٤٥ .. وكورنل : التنظيم والإدارة فى الصناعة والعمل ص ص ٤٨٤ - ٤٨٧ الخ .

الإنسانية فيها أكثر فأكثر ، زالت حتى كادت تنعدم الصلة الأسرية التى تربط العمال برب العمل ، وفقدوا روح الأبوة أو الأُخوة التى كانوا يتمتعون بها فى ظل المشروعات الفردية المحدودة . لقد كانت هذه العلاقات حسنة حينا وسيئة أحياناً ، ولكنها على كل حال كانت علاقة أسرية تشبع فى العامل الحاجة إلى الارتباط بالعمل والشعور والانتماء للمهنة والتبعية لرب العمل بوصفه أباً أو أخاً أكبر . ولكن بازدياد المشروعات الكبرى ظلت هذه الروح (التى لاشك أنها من أهم دوافع العمل الإنسانى) فى تناقص مستمر ، وأصبح العامل يشعر أنه يَكدّ لحساب شخص لا يعرفه وقد لا يراه إلا نادرا . وأصبح يرى أنه لا يربطه بالعمل إلا الأجر ، أما لحساب مَن يعمل وهل هناك من هو شاعر بإجادته وتفانيه وإخلاصه فذلك مالم يعد له وجود بعد أن اختفى أصحاب المشروعات وثبَت الممولون هنالك فى البرج العاجى للجمعية العمومية أو مجلس الإدارة . ورئيس العمل المباشر موظف بدوره يعمل للحصول على الأجر ولا يدرى أيضا ما الذى يربطه بالعمل أكثر من الحصول على هذا الأجر . وعموما فقد ضعُفت الروابط الإنسانية التى تشعر العاملَ بالمركز الاجتماعى والدور الذى يقوم به ، كما ضعف الشعور بالتبعية والانتماء فضلا عن الضغط الذى يتحمل عبئه العامل ممثلا فى تعدد مراكز الرياسة وكثرة مراتب السلطة والإشراف .

ونريد أن ننبه إلى أن اتحادات العمال لم تنشأ فى الأصل لتحقق الأغراض والوظائف التى أصبحت لها اليوم - خصوصا أغراض المساومة الجماعية لدى الإدارة كحلقة اتصال بينها وبين العمال ؛ أو حماية مصالح الأفراد المنضمين إليها إجباريا الآن . بل لعل نشوء الاتحادات العمالية بهذا المعنى النقابى وفى هذا الوضع القانونى الذى أصبح يحقق هذه

الوظائف لا يرجع إلى أبعد من قبيل الحرب العالمية الثانية [١] (مع أن أول اتحاد عمالى كان اتحاد عمال الأحذية بفيلادلفيا سنة ١٧٩٢ [٢]) أى بعد استقرارها كتجمعات واكتسابها الصفة الاجتماعية المعترف بها قانونا وعملا والمسلم لها بحق القيام بها كوظائف لاحقة لنشوئها واستقرارها بزمن طويل جدا . لقد كانت لتجمعات الأفراد العاملين فى المصانع والشركات أول الأمر دوافعها النفسية والاجتماعية الخاصة التى أشرنا إليها فى شأن جماعات المراهقة ورفاق السن والأمانى المشتركة ، بل لعل الأفراد وهم يفكرون فى إنشائها لم يكن يدفعهم لذلك إلا التعويض عما فقدوه من مشاعر الأسرية والانتماء التى سيلى ذكرها ، ومحاولة إيجاد مخرج لهذه المشاعر وتنفيس عن الرغبات المكبوتة فى منظمات خاصة تضم أفرادا لهم نفس المتاعب ويعانون نفس المشاكل . ربما كان هدف هؤلاء العمال من إنشاء اتحاد لهم هدفا اجتماعيا ، وأولئك هدفا رياضياً ، وغيرهم هدفا اقتصاديا تعاونيا ... ويحتمل أن أول هدف مشترك عملت الاتحادات على التجمع حوله حماية وجود هذه المنظمات وضمان استمرار بقائها وتقويتها حتى لا تنهار أمام محاربة الإدارات لها .. أما أن هذه التجمعات كان لها فى الأصل هدف نفعى أو قصد تحقيق مآرب أفرادها فيما يتعلق بمشاكل العمل مع الإدارة .. فهذا مالا نعتقد أنه تم إلا بعد أن تحقق لها الثبات والاستقرار ، وبعد أن اكتسبت (العقل الجمعى) كما يقول علماء الاجتماع الفرنسيون group mind,conscience collective والصفة القانونية التى جعلت لها سلطات خاصة بها ورسمت لها وسائل تحقيق أهدافها فى ظل من الاعتراف القانونى والعملى . ولو كان الأمر غير ذلك لما ظل اشتراك

---

1) Moore: Industrial Relations and the Social Order ... p. 296 .

2) Reynolds: Labor Economics and Labor Relations ..p 63.

العمال فى اتحاداتهم (التى أصبحت أخيراً نقابات مهنية الاشتراكُ فيها إجبارى) اختياريا ينضم لها من يريد ؛ كما أنه لولا قيام هذه الاتحادات على الأسس النفسية والاجتماعية الفردية التى أشرنا إليها - وسنعود لها الآن أكثر تفصيلا - ما استطاع أصحاب العمال والإدارات محاربتها زمنا طويلا واضطهاد العمال النقابيين ومحاولة تخييرهم بين النقابة والعمل أحيانا .

لقد لجأ العمال إلى الاتحادات والنقابات المهنية بحثا عن المركز الاجتماعى status - سواء فى المصنع وفى المجتمع الخارجىِ عموما . إذ أن انضمام الفرد إلى منظمة خاصة به وزملائه يقوى مركزه ويثبت وضعه الاجتماعى gives its members some standing (١) فى محيط العمل ، وفى الحياة الاجتماعية عموما . أما فى المصنع فإن العامل النقابى ، أو الذى هو عضو اتحاد ، مطمئن إلى أن شكاواه مسموعة ، وأنه فى مأمن من تعسف رؤسائه ، وعموما إلى أنه يؤدى عمله وله (ظَهر) يبسط حمايته عليه ، ويستند هو إليه . والعمل فى هذا الجو الجديد يكتسب فى نظره معنى جديدا يتمثل له فى أنه لم يعد مجرد قابل للأوامر والتعليمات التى تصدر إله من رؤسائه ، وليس عبدا للآلة التى يعمل عليها ، بل إنه كائن إنسانى اجتماعى ، له سنده وأنصاره وجماعته التى تسانده وتظاهره .

وليس هذا فحسب ؛ بل إن المنظمات النقابية كتجمعات مهنية ، تُقوى من مركز العمال فى المجتمع عموما ، وتعوض ما ينقص من هذا المركز باستمرار نتيجة التعقيد والاتساع فى العلاقات الصناعية داخل المجتمع العملى المحدود . فتجمُّع العمال ، فى هذه النقابات ، يجعل منهم

---

1) Moore, the same, p. 312.

أفراداً لهم مركزهم الاجتماعى المحدد فى الحياة الاجتماعية عموما عن طريق ما يستطيعون - بعد أن تقوى تشكيلاتهم ، وتتسع تجمعاتهم - من تحقيق الاشتراك الفعلى participation فى الحياة الديمقراطية الاجتماعية : ومنظمات العمال قوة لا يستهان بها ، يقدرها الطامحون فى المراكز السياسية ، ويعملون على كسب صداقتها وتأييدها . وهم بدورهم يؤازرون أنصارهم فى الوصول إلى المراكز التى يطمح إليها هؤلاء من عضوية مجالس نيابية ، أو محلية بتنظيم إعطاء أصواتهم الإنتخابية لهولاء المناصرين لمطالبهم ، والعاملين على تحقيق آمالهم - إن لم يعملوا على ترشيح بعضهم ليمثلوهم ، ويتولوا الدفاع بأنفسهم عن هذه المطالب والآمال .

(٤) وتواجه الحكومات والمهتمين بشئون السياسة والاقتصاد أحياناً كثيرة موجة خوف وإشفاق من خطر الحركات النقابية العمالية هكذا فى قلب ميزان القوى بين الطبقات الاجتماعية ، ومحاولة قلب نظام الحكم ، أو العمل لحساب مبادىء سياسية : كالشيوعية ، أو الاشتراكية ، أو ضد الرأسمالية ، كما يخشى ألا تكون هذه التنظيمات جماعات محافظة ، أو مسالمة لنظام الحكم وتنظيمات العمل الرأسمالى لا تسعى إلا إلى تحقيق الخير لأفرادها وإصلاح حالهم ... دون مساس بالنظام السياسى أو محاولة للاستيلاء على رأس المال . وقد أثبتت الدراسات المختصة [١] ، التى اهتمت بهذا الموضوع ، أنه - فيما عدا التنظيمات التى تسيطر عليها الأفكار الشيوعية فى بعض البلاد -

---

(١) إقرأ فى هذا فصلا ممتعا للأستاذ لويد رينولدز ، أستاذ الاقتصاد بجامعة ييل

Lloyd G. Reynolds: Labor Economics and Labor Relations 2 nd ed. Prentice Hall. N. Y., 1954 pp 95 - 130 .

لا خوف من هذه الاتحادات العمالية ؛ لأنها ليست حركات سياسية ، أو ثورية ، وليس لمعظمها (إيديولوجية) معينة تسعى لتحقيقها أو مبادىء سياسية ، أو اقتصادية ... تعمل بمقتضاها . كما أن قادة الجماعات النقابية ، أو رؤساء الاتحادات ليس لديهم فكرة ذهنية عن مجتمع مثالى يريدون تحقيقه فى المستقبل القريب ، أو البعيد .. يصدرون عنها ، ولا مطمح لهم فى تولى الحكم ، أو السيطرة على رأس المال والإقتصاد . إنها جماعات إصلاح reform ، وليست جماعات ثورية . وفرق بين الرغبة فى الإصلاح والعمل للثورة ، بل إن الإصلاح عدو للثورة .

ونحن نرى أن من الخطر أن تحارب الحكومات .. كما حاربت الشركات ، وأصحاب الأعمال من قبل - نمو هذه التنظيمات العمالية ، بدعوى أنها حركات ثورية يخشى خطرها على النظام السياسى ، أو الإقتصادى . وتذكرنا روح التخوف والإشفاق من نموها ، وازدهارها بما كان يسود المهتمين بشئون التربية قديما من اعتبار تجمعات المراهقين ثورة يجب إخمادها - وهى النظرية المعروفة باسم العاصفة والإخماد Sturm und Drang ، أو Storm und stress [1] . فقد ثبت للمربين فساد هذا النظر إلى نمو الشباب الاجتماعى على أنه تمرد أو عصيان ، وأصبح ينظر إليه على أنه ضرورة للتوافق الاجتماعى social adjustment تنشأ نتيجة الضغوط الاجتماعية ، والقيود التى تحد من تحقيق الشباب لتوافقه الاجتماعى ، وأن العلاج ليس بمحاولة قمع هذه الرغبة فى الشعور بالمركز الاجتماعى وتحقيقه فى أكبر عدد ممكن من التجمعات الرياضية والأدبية والفنية... بل بالإكثار من فرص

---

1) Horrocks : Psychol, of Adolescence ... p. 3 .

هذا التجمع ، والمساعدة عن طريقه على التخفيف من وطأة القيود الحضارية والتربوية ، التى يفرضها المجتمع الحديث بتعقيده وسلطاته وضغوطه .

فلكى نُحسن فهمَ ما تؤدى اتحادات العمال من خير فى رفع الروح المعنوى للعمال ، وارتباطهم بوظائفهم attachment to the job وبالحياة الاجتماعية عموما ينبغى دائماً ألا ننظر إليها فى الصورة التى وصلت لها ، أو أن نخلط بين دافع إنشائها وما أصبح لها من وظائف وسلطات أو ما تُهدد به خطر على النظام السياسى ، أو الاقتصادى . إن المنظمات العمالية تشبع الحاجات النفسية والاجتماعية التى لم تعد تجد إشباعها بغير هذا الطريق بعد أن اتسعت المنظمات الصناعية ، وكبر حجم المشروعات ، وتعقدت العلاقات ، واتسمت الإدارة بالبيروقراطية . وكونها قد أصبحت تحقق أغراضا ثانوية يراها الذين ينظرون إليها من زاوية خاصة خطراً عليهم (كأصحاب الأعمال ، أو الإدارة أو الحكومات) ، أو مفيدة (كالعمال أنفسهم فيما أصبحوا يحققون عن طريقها من مزايا الكساء والتموين ، والأغراض التعاونية الأخرى - بل المساومة الجماعية لدى الإدارة - التى يستفيد منها الأعضاء [١]) ... هذا كله لا يجب أن يُنسينا أنها نشأت فى الأصل - وسيظل هدفها الأساسى باستمرار - إشباع الجوانب النفسية والاجتماعية التى أسلفنا . فإذا شعر أفراد جماعة ما أنهم بتَجمُّعهم ، واتحاد كلمتهم

---

(١) انظر فى هذه المزايا الاقتصادية مور : المرجع المذكور ص ٣١٣ .

يستفيدون في كسب أنصار يدافعون عن قضيتهم ، ويستصدرون القوانين والتشريعات لصالحهم ، أو يجدون مندوباً يتكلم باسمهم ... أو إذا رأوا أنهم بهذا التجمع والاتحاد يتحسن حالهم ، ويبطلون القرارات والقوانين التى تعترض كيانهم ... لم يكن التجمع ذاته ـ فى نظر الغير ، لا فى نظرهم هم ـ هو علة هذه النتائج؛ بل الدوافع الأبعد والأعمق التى ادت إلى هذا التجمع . وهى دوافع لابد على أى حال من أن تجد إشباعها إن لم يكن بهذا الطريق فبغيره مما قد يكون أسوأ منه ـ بدليل أن ما تستطيع الاتحادات بعد استقرارها وقوتها أن تحققه من الأغراض والأهداف لا يقف عند حد ، بينما الدوافع الأساسية معروفة ومحددة : وهى تحقيق التبعية ، والانتماء ، والمركز الاجتماعى فى تنظيمات وتجمعات خاصة خارجية ـ بعد أن أصبح تحقيقها داخل العمل غير ميسور خصوصا بالنسبة للكثير من العمال المغتربين والمهاجرين الذين لا أسر لهم فى المدينة التى يعملون فيها .

فمن حق العامل إذن لنموه الاجتماعى والنفسى ، ومن مصلحة العمل عموما من حيث الكفاية ودقة الأداء ، أن يكون ولاء الفرد الإنسانى العامل موزعا على هيئات وجمعيات اجتماعية أخرى غير المصنع . فارتباط الفرد بجو العمل وحده كفيل بإضعاف شخصيته ، وتحطيم نفسيته ، ولابد أن يعوض عن الحرمان من العلاقات الاجتماعية التى تتناقص بالضرورة فى المنظمات ذات الإدارة البيروقراطية بعلاقات أخرى فى أكبر عدد ممكن من الهيئات والتنظيمات الخاصة التى يستطيع فيها تنمية مهاراته الفنية والاجتماعية ، وعرض مشاكل العمل ومناقشتها مع نظرائه والمهتمين بمشاكله التى هى مشاكلهم فى نفس الوقت ، وحيث لا رئاسة أو مرءوسية تعوق التعاطف وحسن التفاهم .

ومن الخطأ محاولة استئثار منظمات العمل بولاء العامل واقتطاعه عن بقية المجتمع ؛ فإن هذا يزيد الصراعَ فى نفسه ، وبينه وبين المنظمة . فالمصلحة العامة ـ كما يقول كورنل Cornell [١] ـ تقتضى تنمية العلاقات الطيبة بين منظمات العمال وإدارات الأعمال ، ومحاولة التفاهم والإهتمام بالمشاكل القائمة حول العمل فى روح ودى لا عدائى . فإنه بغير ذلك تنشأ الجفوة بين اليد العاملة ومنظمات العمل ؛ كما يقوم الصراع بين الشركات والمجتمع ممثلا فى الأفراد وتجمعاتهم النقابية أو الإتحادية ، وتتاح الفرصة كاملة لعوامل التخريب والتعويق ، من إضراب وتذمر واستياء ... تؤثر فى الروح المعنوى للعمال ، وتقلل بالتالى من الإنتاجية والكفاية . وتستطيع الإدارات إذا ما زادت العمال واتحاداتهم علماً بخطط مشروعاتها ، ومشاكل الإنتاج التى تواجه الإدارة بشأنها . والتنافس الذى تواجهه من جهات أخرى ، والضرائب المطوب منها ... أن تجعلهم أكثر اعتدالا فى مطالبهم . وتجاوبا مع الشركة فى سياستها ـ كما تتعرف هى على مشاكل العمال وتحاول تخفيفها . فالمعرفة تؤدى إلى التفاهم ، والتفاهم كفيل بحل المشاكل مهما صعبت .

ولا ينبغى للادارة أن تشفق من مواجهة دوافع العمال الإنسانية بقدر ما يتعين عليها الهدوء والثبات والتوجيه ، التى يعتصم بها كل أب لا يريد أن يتحدى ابنه سلطتَه الأبوية . كما لا جدوى من تهويل الموقف ، أو توقع الخطر طالما كانت هناك سياسة واضحة للارشاد والتفهم . إن العامل كإنسان ـ والعمال كاتحاد ـ لا يسعون إلى

1) Cornell (William B): Organisation and Management in Industry and Business, 3 rd ed. Roald Press Co. N.Y. 1947 pp 483 -484.

الإستيلاء على سلطة الحكم أو رأس المال بقدر ما يسعون إلى إشباع حاجات عاجلة ، كالأجر الأعلى ، والتأمين ضد البطالة ، والتخلص من مضايقات الرئيس في العمل ... بدافع من تقرير الذات ، والشعور بالمركز الاجتماعي ، والحاجة إلى الأمن النفسي need for security الناشيء عن التبعية والانتماء للمنظمة . وما دامت الدراسات ـ حتى في أمريكا ذاتها ـ قد أثبتت أن القليل جداً من العمال هم الذين يشعرون بدورهم الطبقي في المجتمع class consciousness [١] ، أو أنهم ينخرطون في صراعهم مع الإدارة لأغراض أبعد من تحقيق الأمن والطمأنينة لأنفسهم كأفراد ؛ فإن التعرف على الدوافع الإنسانية للعمل تمهيداً لإشباعها يصبح أحد مشاغل الإدارة واهتماماتها الكبرى التي يتعين عليها مواجهتها ، والتغلب عليها لا التهرب منها .

(٥) ما هي إذن هذه الحاجات التي يعمل الناس لإشباعها ، وما الدوافع الحقيقة التي تدفع الإنسان للعمل ؟

يعود بنا هذا إلى فرع متخصص من فروع علم النفس ، يتتبع هذه الحاجات والدوافع منذ الصغر ، ويوجه الإنتباه إلى ضرورة إشباعها كأساس لنمو الشخصية المتكاملة ، وخلق المواطن الحر ـ هذا الفرع هو علم النفس التربوي ؛ الذي يخصص فصولا بأكملها لتحليل هذه الحاجات وتناولها بالدرس والأمثلة حاجة حاجة ، وبيان

---

1) French (John R. p.) Kornhauser (Arthur) and Marrow (Alfred) : Conflict and Co operation in Industry (in: Hoslett Schuyler Dean : Human Factors in Management. Harper, N.Y.1951), P. 174.

الطرق التى بها يتم إشباع هذه الحاجة ، وإنما جاء اهتمام علماء النفس التربويين بهذه الحاجات من إيمانهم بأنها التى تقوم بدور الحوافز incentives الموجهة للسلوك [1] . إذ تبين من دراساتهم أن الشخص منذ الولادة ، وفى المراحل التالية للنمو مزود بمجموعة كبيرة من الحاجات التى تتطلب الإشباع . هذه الحوافز كحاجة جسمية تخلق حالة من القلق أو التوتر -ten sion، لا يخفف منها على الكائن إلا بلوغه الغاية أو الهدف الذى يشبع الحاجة . والسلوك الانسانى لا ينطلق من الأصل إلا مدفوعاً بهذه الحوافز التى تثيرها الحاجات العضوية (أو النفسية كما سنرى) .

فهناك حاجات عضوية تلزم الطفل الوليد للمحافظة على بقاء الجسم وراحته هى تلك التى تتعلق بوظائف الأعضاء وفاعليات نموها ونشاطها المختلفة كالحاجة إلى الطعام لحفظ الطاقة الحرارية فى الجسم ، والشراب بعد الفطام وتناول الأطعمة الصلبة ـ لمساعدة عصارات الغدد المختلفة على الهضم وتمثل الغذاء ، والهواء لتوليد الأوكسيجين المنشط للدورة الدموية وتنقية الدم وتثبيت نسبة الهيموجلوبين فى الدم [2] . كما يشعر الطفل بالحاجة إلى الإخراج need for elimination من تبول urination وتبرز – defecation يخلصانه من فضلات الجسم الضارة به ، وهذه حاجات أولية ضرورية وظاهرة تقوم بإشباعها للطفل أول

---

1) See :Blair, Jones & Simpson : Educational Psychol. Mcmillan, N.Y. (1954) p. 15, Garrett : General Psychol. Amer. Book Co., N.Y. (1955) P. 251 ... Stephens : Ed. Psychol., Henry Holt. N.Y. (1951) p. 503 .. Breckenridge & Vincent : Child Development . p. 90.

2) See : Morgan (C.T.)& Stellar (E.) : Physiological Psychol. MacGraw Hill Book Inc. 1950, Chap. 18.

الأمر الأم أو المربية ثم يتعود هو إشباعها بنفسه [١] .

إلا أنه يفوق هذه الحاجات العاجلة المباشرة ـ في المجال العضوى أيضا ـ حاجات أقل وضوحا من هذه ، ولكن لإشباعها أو الحرمان منها أثراً كبيراً في مستقبل الطفل . وأهم هذه الحاجات الحاجة إلى ممارسة النشاط الذاتى وتناول العالَم الخارجى need for manipulation. وتأتى أهمية هذه الحاجة عند الطفل من أنها رياضة وظيفية لأعضاء الجسم التى زُوِّد بها ، وأنها مظهر الفاعلية والنشاط activity في العالم الخارجي والتعرف على أسرار الطبيعة ، والسيطرة على علل الكون الكامنة وراء الأشياء ـ أى النمو الحركى والعقلى للطفل الذى يكمل به قابليته وسلبيته passivity في تلقى المعلومات بالتلقين tradition والتقليد imitation ويزيد به تجارب عالمه الذاتى باستدخال interior-isation العالم الخارجي إليه في صورة مدركات concepts وأفكار . لذا يحث علم النفس التربوى الآباء على تشجيع أطفالهم على اللعب وتحطيم لعبهم وتحليل الأشياء وتركيبها بوصف أن هذا النشاط العضوى يحقق فوائد كثيرة أهمها فيما بعد التلاعب الذهنى بالأفكار manipulation of ideas والميل إلى صوغ النظريات tendency to theorize [٢] بحسبان أن أهم الاكتشافات العلمية كقانون الجاذبية وقانون الأجسام الطافية ومجموع زوايا المثلث ... إنما جاءت عن طريق الصدفة والملاحظة البحث خلال النشاط غير المقصود .

---

(١) من بين الدوافع العضوية أيضا الدافع الجنسى sexual drive ودافع الوالدية parental drive من أبوة وأمومة ... وهى لا تعنينا هنا .

(2) Stephens (J. M.) : Educational Psychol., Henry Holt & Co N.y. 1951. p. 506.

إلا أن الحاجة إلى النشاط والفاعلية وتحقيق وظائف الأعضاء المختلفة تقابلها حاجة مماثلة إلى الراحة والسكون need of rest لإحداث التوازن بين نشاط الجسم وحركته وبين سكونه وراحته . إذ ثبت أنه ـ كما أن الطفل الذى يجبَر على حبس نشاطه مدة طويلة يصبح خاملا معطل القوى ومتمردا على النظام ـ فان فترات النشاط الطويلة والمجهود المضنى ـ من الناحية الأخرى ـ ترهق ملكات الجسم والعقل ؛ فيبدو الطفل مهموما عنيدا سهل الإثارة ، وليس ـ تحت وطأة هذا الإرهاق ـ فى حالة تسمح له بالإستفادة من التجارب التى يتعلمها (١) .

إلا أنه رغم أهمية الحاجات الخاصة بالمحافظة على بقاء الكائن الانسانى ورفاهته the maintainance of physical survival and well-being التى أشرنا إليها ـ خصوصا الحاجة إلى الفاعلية والنشاط وما يقابلها من حاجة إلى الراحة والسكون ... رغم هذا كله ؛ فإن الرأى السائد بين الباحثين فى الدوافع الإنسانية من علماء النفس التربويين أن أهم من هذه بكثير مجموعة الحاجات التى تشبع ميول الأفراد وقدراتهم بما هم أفراد . وهى التى تسمى بالحاجات النفسية أو الاجتماعية أو الحاجات النفسية ذات النشأة الاجتماعية (٢) .. وطبيعى أن يكون لمثل هذه الحاجات أهمية أكبر فى نظر الفرد ، لأنها خاصة به وحده وليست مشتركة بين الناس جميعا كما فى حالة الحاجات العضوية ، كما أنها

---

(1) Blair, Jones & Simpson : E d . Psychol. MeMillcn N, Y. 1954 p. 16.

(2) See : Stephens, Blair & Others, Garrett, Breckenridge & Vincent . opp. cit., Jersild (in Skinner : Ed. Psychol, 1954, p. 55.

ترجع فى أصلها إلى الاكتساب وليست موروثة أو فطرية ، وعموما لأنها التى بها يحاول الفرد أن يحقق ذاته to actualizc himself . إذ من المسلم به أن الإنسان منذ السن المبكرة فى الطفولة يجاهد ـ بشتى أنواع المحاولات ـ ليجعل من نفسه الشخص الذى يريد أن يكونه فى المستقبل فأهم من إشباع مطالبة الجسمية إذن ـ التى لا يتعذر على الحيوان اشباعها ـ أن يعمل على أن تتفتح مواهبه وقدراته ، وأن تنمّى ميوله واستعداداته ، وأن يشعر بالأمان النفسى ، والمركز الاجتماعى ، والانتماء للمجتمع كعضو نافع لا يقل فيه شأنه عن غيره ، وهو فيه متوافق مع غيره . وهى ـ كما نرى ـ حاجات لا يمكن ربطها مباشرة بحاجات فيزيولوجية معروفة ؛ بل هى بالأحرى حاجات تشبع نفسَ الفرد ككائن اجتماعى له علاقة بالآخرين ولا يستطيع إلا أن يعيش فى جماعة عاملا على اكتساب حبها وحسن ظن الآخرين به need for the good opinion of others والقدرة على التعامل معهم ، والتأثير فيهم ومساعدة مَن هم فى شدة to help those in trouble ،والسيطرة عليهم n. to dominate والانتقام للنفس منهم n. for revenge [١] .. حاجات اجتماعية الأصل ولها أهميتها البالغة بالنسبة لمن يريد أن يتعامل مع الناس ويؤثر فيهم بقدر ما يتأثر بهم .

(٦) وأول ما يحتاجه الإنسان منذ أن تنفتح عينه على المجتمع الشعور بالأمن النفسى والعاطفى to feel affectionally Secure يعنى أنه محبوب كفرد، وأنه مرغوب فيه لذاته ، وموضع حب وإعزاز الآخرين ... ويُشبع الوالدان فى الأسرة هذه الحاجة النفسية إلى الأمان والاطمئنان n.for security التى هى عامل أساسى فى تكوين شخصية الطفل وانتظام حياته واستقرار مشاعره الاجتماعية ، والتى بدونها

(1)Stephens : the same, P. 505.

يفشل الأطفال ـ خصوصا في السن المبكرة ـ في التفتح والازدهار من الناحية الجسمية ذاتها ، عدا ما ينمو فيهم من اتجاهات ضارة تعوق النموين العقلي والنفسي السليمين [١] . لذا شاع في البلاد الراقية الاهتمام باشباع هذه الحاجة للطفل اليتيم أو اللقيط أو المجهول الأبوين بتشجيع التبني adoption والإيداع في أسر بديلة تعوض الطفل من حنان الأبوين وعطفهما affection مالا تستطيعه التربية في الملاجىء أو المؤسسات مهما ارتقت .

وقد أفادنا التحليل النفسي في توكيد أن حرمان الطفل من عطف الأب له أثره الضار بشخصيته المستقلة في علاقتها بكل من يقوم مقام الأب فيما بعد من معلمين ورؤساء في العمل ، والحكام ، وممثلي السلطة (الأبوية) بوجه عام ، وأن على كل من تربطه به فيما بعد صلة رياسة أو سلطة أن يتقبل السلوك إزاءه على النحو الذي تكوّن به منذ الطفولة نحو الأب .

ويحتاج الطفل كذلك من الناحية النفسية إلى الشعور بالتبعية والانتماء sense of belonging ـ الانتماء أو الانتساب أول الأمر للوالدين وللأسرة ثم بعد ذلك للجماعات النظامية كالمدرسة والجامعة والنقابة المهنية ... وغير النظامية التي يكونها الأطفال والشبان كالفرق الرياضية والشلل الخاصة (الرمز) gangs والنوادي والجمعيات . وهو يسعى لإشباع هذه الحاجة مدفوعا بادراكه ضرورة العيش في جماعة need to live in society أو ما كان يسمى قديما غريزة التجمع gregarious instinct . ولعل هذه الحاجة أن ترتبط أو تكمل

---

(1) Breckenridge & Vincent : Child Development .. p. 91.

أو تأتى رد فعل للحاجة السابقة إلى العطف والحنان ، لأنها تعبر عن ولاء الشخص الإنسانى للجماعة التى يشعر بحبها ويعيش فى ظلالها . كما أنه من مجموع هاتين الحاجتين تقوى وتعمق الجذور التى تربط الناس بالحياة والمجتمع - مما يتعين معه ضرورة إتاحة الفرص لكى يعبر الفرد عن ولائه وتقديم خدماته بصورة يشعر معها أن هذا هو ما ينتظر منه أن يفعله ، وأنه صاحب مصلحة فى هذا .

ويؤدى بنا هذا إلى ثالثة الحاجات النفسية وهى الشعور بالمركز الاجتماعى need for status . فالشخص الإنسانى - بما هو إنسان - يهمه أن يحس بأنه معترَف بوجوده recognized وأن يُصغَى له to be paid attention وأن يلقَى تقدير رؤسائه وأقرانه (١) . وهى نتيجة طبيعية للشعور السابق بالانتماء إلى جماعة له فيها مكانه الخاص به الذى لا ينازعه فيه أحد ، إلا أنه يزيد هنا عن مجرد رغبة الشخص فى أن يكون محبوبا أو مقبولا لدى الآخرين ، أنه مطلوب ومحتاج إليه being needed ، وأن وجوده ضرورى بالنسبة لأشخاص آخرين يعلقون عليه آمالهم . وواضح أن هذه الحاجة من أهم العوامل التى تدفع إلى النجاح فى الحياة العملية وتساعد على تكوين الشخصية العاملة ، لأنها تنبعث من - وتنمى بدورها - الدافع إلى النشاط والعمل المنتج الذى تعود فائدته على الآخرين . لهذا فهى نواة الشعور بالمسئولية والقدرة على تحمل عبء الغير كما تحمل الغير هذا العبء - أى الرغبة فى أن يقوم الشخص بدوره فى حضارة المجتمع وتقدمه ورد الجميل الذى سبق أن تلقاه ممن ساهموا فى تنشئته .

---

(1) Blair & Others : Ed. Psychol. p. 49.

كذلك يلزم الطفلَ كحاجة نفسية أن يكون كالآخرين to be like others أى الشعور بأنه فى مستوى بقية زملائه الذين ينتمى إلى جماعتهم ـ ليس أقل منهم ، أو غريبا عليهم ، أو مختلفا عنهم . ودافع هذه الحاجة إلى تشبه الفرد بالآخرين فى جماعته الحاجة إلى الاندماج وتقوية الأواصر التى تربطه بالمجتمع خشية أن تتفكك أو تضعف فيتهدد بالوحدة والانفراد . فهو يجاهد من جانبه ألا يشذ عن المجموع (رغم محاولته أحيانا التفوق والظهور وتوكيد الذات self assertion بما لا يتعارض مع تغليب الروح الاجتماعية على النزعة الفردية) ولا يبقى إلا أن يشبع الأب أو المعلم أو الرئيس هذه الحاجة فى نفس الشخص بالمساواة بين الأفراد فى المعاملة وعدم التفرقة إلا للأخذ بيد الضعيف وكبح جماح القوى ـ فضلا عن الأسباب الشخصية التى تدفع عادة إلى التفرقة ـ مما سنعرض له عند حديثنا عن واجب المديرين والرؤساء إزاء هذه الحاجات .

وأخيراً فإنه يلزم الفردَ من الناحية النفسية أيضا الحاجةُ إلى التوافق مع الآخرين to adjust to others أى التعود على التوفيق بين رغباته ومطالبه وحقوق الآخرين ومطالبهم ـ بحيث لا تتعارض الحقوق أو تتضارب الحريات ، ويتحقق بالتالى السلام النفسى والتوافق الاجتماعى ،

ولدى كل فرد بطبيعة الحال الرغبة فى تحقيق هذا التوافق . إلا أن دور الكبار فى إشباع هذه الحاجة أكبر من دور الصغار والمرءوسين . فهم الذين ينبغى أن يوافقوا مطالبهم من الصغار بحيث لا تتعارض هذه المطالب مع قدرات الأفراد ومستوياتهم وطبيعتهم ـ فضلا عن المعاملة الطيبة القائمة على الفهم والإدراك والقيادة الرشيدة . فالدور role والوضع position الاجتماعيان لكل شخص قوامهما واجبات تقابلها

حقوق : ما ننتظره نحن من الآخرين فى مقابل ما ينتظرونه منا [١] . ونحن ندرك بخبرتنا أن الناس لن يؤدوا واجبهم ما لم يسبق ذلك اقتضاء حقوقهم كاملة . وإذا كان أداء الواجب هو ما يهم الإدارة ـ حكومية كانت أم أهلية ، فإن حق الفرد هو فى نظره فى المقام الأول . ولا نعنى هنا ونحن فى معرض الحاجات النفسية الحقَّ المادى ـ فهذا يضمنه عقد العمل ولو لم يقابله أداء الواجب كاملا ـ ولكنا نعنى الحق الأدبى والمعنوى من احترام كيان الفرد وتقدير جهوده والاعتزاز بعمله وتوجيهه بطريقة (أبوية) مخلصة إلى رفع كفايته وتحسين إنتاجه ، ومساعدته على حل مشاكله على أساس أن المؤسسة أسرة ، وأن الزملاء إخوة ، وأن الرئيس أب .

(٧) هذه هى أهم الحاجات العضوية والنفسية ـ الاجتماعية التى كشفت عنها دراسات النمو فى علم النفس التربوى . وإذا ما انتقلنا من هذا المجال التكوينى genetic ـ الذى لم نرجع إليه إلا لأنه الأصل فى بساطته وخلوه من التعقيد ـ إلى مجال العمل فى البالغين من الناس ، إذا ما انتقلنا من هذا المجال إلى ذاك ، تبين لنا بوضوح أن الدوافع هى هى لم تتغير ، وأن الناس وإن أمكن أن يشتركوا فى اتجاهاتهم ـ إلى حد كبير ـ إزاء الحاجات العضوية والجسمية ؛ فإن هذه الاتجاهات بالنسبة للحاجات النفسية والاجتماعية أبعد ما تكون عن الاشتراك أو التشابه [٢] ، لأن المطالب المادية أو الجسمية تكاد تكون حاجات نوعية ، بينما المطالب النفسية هى بطبيعتها حاجات فردية يتوقف إشباعها على ظروف كل شخص وإمكانياته الجسمية والعقلية

---

(1) See : Theodore. R. Sarbin : Role Theory (in : Lindzey: Handbook of Social Psychol. Vol. 1 . Addison Wesley. N. Y. 1955 chap. 6 pp, 223 - 255.

(2) Leavitt : Managerial Psychol. p. 26.

وتكوينه الانفعالي وميوله واتجاهاته الخاصة . ذلك أن الحاجات العضوية أو الجسمية ذات أصل حيواني فطرى موروث ، بينما الحاجات النفسية يكتسبها الفرد خلال نشأته وعلاقاته الاجتماعية وتعامله مع الآخرين ، ولا يمكن أن تكون ظروف كل شخص ـ حتى الأخوين فى أسرة وبيئة واحدة ـ هى هى بعينها من حيث الدور الذى تقوم به فى بناء الشخصية أو الكيان الذاتى ، لأن لكل فرد حظه من الإشباع والحرمان ، والاعتمادية dependency والاستقلال ، والاطمئنان أو الاضطراب ، والانطواء أو الانبساط .. التى بمعاناتها منذ الطفولة تظل الطابع المميز لشخصيته وسلوكه ومعتقداته .

والشخصية ـ شأنها شأن كل مجرد من الأسماء ـ تختلف تعريفاتها اختلافا كبيراً ، وحسبنا من الناحية العملية أن نقول إنها « مجموع وتكامل السمات التى تؤثر فى علاقة الشخص بالآخرين وتتأثر بها » – على أن يفهم بكلمة « سمة » trait مجموعة صفات وخصائص الإنسان ، وأن تشير كلمة « تكامل » إلى تنظيمها فى أنماط وظيفية . وهناك اتفاق بين علماء النفس على أن الشخصية تنمو وتتكامل عن طريق إدماج الخبرة والتعلم بقدرات الشخص واستعداداته . أما عدم التكامل فهو يفترض العملية العكسية ـ عملية تفكيك أو تحلل الشخصية ـ بحيث لا يستطيع الشخص بعد أن يسلك « ككل موحد unified whole » فما لم يستطع الشخص الملاءمة فى نفسه بين حاجته وموقفه المتصارعين ، فإن مواقف الصراع والتوتر لن يمكن حلها .

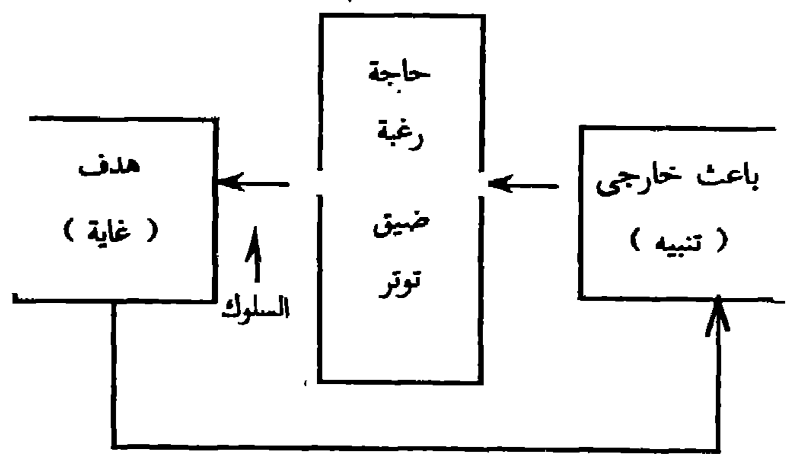
وإذا نظرنا إلى الشخص فى لحظة من الوقت ؛ وجدنا أن شخصيته

---

(1) Cook (Lioyd Allen) : Community Backgrounds of Education : A Textbook in Edcational Sciology . Ist ed. MacGraw Hill, N. Y, 1938 pp. 113-118.

تتكون من عدة سمات ، بينما العالَم الذى يعيش فيه الشخص يتمثل من الناحية الأخرى فى عدة مظاهر . والشخصية كعملية هى تغير دائم ، وتتمثل هذه التغيرات فى التنظيمات والتفكيكات التى يعكسها التغير فى مظاهر العالم الخارجى على العالم الشخصى بالازدهار أو الانهيار - خصوصا وأن الشخصية والعالم الشخصى يقومان على أساس من طبيعة الشخص الموروثة والمكتسبة وعلى خبرته وثقافته السابقة .

ولعل ما يشترك فيه الناس هو أن سلوكهم لابد أن يكون معلولا caused وعلته البواعث الخارجية drives التى تقوم بدور المنبه أو المثير stimulus كما أن هذا السلوك لابد أن يكون مدفوعا motivated أى أن له حوافز باطنة من رغبات wants وحاجات needs داخلية تصاحبه إلى أن يحقق هدفه ؛ إذ أن السلوك الإنسانى - فى النقطة الثالثة التى ينبغى أن يشترك فيها الناس جميعا - لابد أن يرمى إلى غاية goal يستهدف تحقيقها ، وهذه الغاية هى التى تقوم للسلوك بدور التوجيه directedness [١] . ويمكن إيضاح هذا الطابع المشترك للسلوك الإنسانى فى الرسم التالى :



(1) Leavitt (Harold J.) : Managerial Psychology, Univ. of Chicago Press (1958) , pp. 1-12.

فكأن السلوك الإنسانى فى جوهره الذى يشترك فيه الناس جميعا يمكن أن ينظر إليه بوصفه علة أو باعثا يثير الدافع motive أو الحاجة ، فسلوكاً من الدافع إلى الهدف الذى يشبع الدافع أو الحاجة فتتوقف العلة عن إثارة هذا الدافع . ونضرب مثلا لذلك أن خلو المعدة يثير دوافع « الشعور بالجوع » والشعور بالجوع يوجه السلوك نحو البحث عن الطعام . فإذا ما حصلنا على الطعام وملأنا بـه المعدة ، فإن الشبع يوقف دافـع « الشعور بالجوع » فيتوقف بدوره السلوك الموجه للبحث عن الطعام .

هذا التحليل للسلوك الإنسانى إلى العناصر الثلاثة : علة ، ودافع ، وغاية يمكن القول بأنه ينطبق على الناس جميعا فى كل سن وفى كل زمان ومكان (حضارة) ، بحيث يكفى عند ملاحظة السلوك الإنسانى البحث عن الدافع ، ومن وراء الدافع العلة أو الباعث ــ مع الانتباه إلى ما فى هذه الدورة المقفلة لعناصر السلوك من خطر عدم تمييز الأهداف السيكولوجية من الأهداف الجسمية أو المادية [1] ، فهذه (السيكولوجية) ليست محددة أو نوعية كتلك . وإذا كان الإنسان يكفيه استهلاك كمية معينة من الطعام لكى يتوقف الشعور بالجوع ، فانه ليس من المؤكد أن كمية من الاعتبار prestige ــ مهما كبرت ــ تشبع حاجة المرء . فالأهداف السكولوجية تبدو أبعد ما تكون عن الاكتفاء والتحديد ، فلا حدّ لما نحصل عليه منها ؛ وبالتالى لما تثير من البواعث التى تحرك بدورها الدوافع .

فإذا اشترك الأفراد فى أن سلوكهم لابد أن يحركه باعث خارجى يثير الحوافز والحاجات الباطنة التى تسعى لتحقيق الهدف ، فإنهم لاشك

---

(1) Leavitt : Managerial Psychology. p. 9.

مختلفون فيما يتأثر به كل منهم من البواعث ، وفى درجة وقوة الدافع أو الحافز الذى تثيره هذه البواعث ، ثم - بالتالى - فى نوع السلوك الذى يتخذه كل منهم وسيلة تحقيق لمختلف الأهداف ... حسبما يهيىء كلاً منهم له استعداده الشخصى وإمكانياته الجسمية والعقلية وحالاته النفسية وظروفه الاجتماعية .

ولكى نتبين الفرق بين اشتراك الناس فى فكرتهم عن الحاجات العضوية واختلافهم الكبير فيما يتعلق بالحاجات والدوافع النفسية ، يكفى أن نتصور أننا إذا سألنا عن الدافع المادى إلى الطعام أو الشراب أو العمل .. لقيل لنا إنه الجوع أو العطش أو الكسب - ولا شىء غيرها ؛ بينما لو سألنا عن الدافع النفسى إلى العمل لتعددت الإجابات واختلفت [١] :

- إننى أعمل للمركز الاجتماعى ولتقدير خدماتى .
- إننى أعمل لأكون عضواً نافعا فى الجماعة .
- إننى أعمل لأصل إلى القمة .
- إننى أعمل لأن من واجب الناس جميعا أن يعملوا .
- إننى أعمل لأزيد معرفة وعلما وفهما .
- إننى أعمل لتأمين حياتى .
- إننى أعمل للشعور باللذة التى تعود على من حسن أداء العمل .

وعشرات أخرى من دوافع العمل نحصل عليها إذا وجهنا هذا السؤال لعينة من الأفراد .

---

(1) Leavitt : Manag. Psychol. p. 14.

(٨) ويرى نيومن [١] أن العوامل التى توجه الاستجابات الفردية هى :

أولا : الحاجات والطبائع الفردية individual needs and characteristics بمعنى أن استجابات الشخص تحددها فى جزء منها حاجاته البيولوجية كالطعام والمأوى ، تحفزها الرغبة فى زيادة الدخل بالنسبة للكثير من الأفراد خصوصاً لحاجات استهلاك الكماليات والمظهر الاجتماعى . إلا أن الاستجابة الفردية يوثر فيها أيضا تركيب الشخص ومزاجه الانفعاليان . ونعنى بالحالة الانفعالية الاستجابات السيكولوجية الخالصة بصرف النظر عن البناء الجسمى أو الصحة أو توازن وظائف الغدد . فمن الأهمية بمكان الاعتراف بأن الإنسان لا يعيش بالخبز وحده ، وأن هناك فروقا واختلافات بارزة بين الأفراد من حيث تكوينهم الاجتماعى .

ثانيا : أنماط تفكير الفرد ومعتقداته patterns of belief التى يرتبط بها سلوكه . فالناس يعملون فى حدود ما يدركون ، وما يدركونه ينبغى أن يمر - لا بعيونهم وآذنهم وحواسهم الخاصة الأخرى لكى يصل إلى الشعور - بل إنه ليمر أيضا بأغوار معتقداتهم المظلمة السحيقة . هذه المعتقدات موجودة لا فى المجال الصناعى وحده ، بل فى كل مجال يتفاعل فيه الفرد والمجتمع . والأفراد يسلكون بدافع من تأثير هذه المعتقدات على نفوسهم : فالشخص الذى نشأ فى بيئة قدرية يطغى على تصرفاته معتقدات مثل « خليها على الله » ، « اصرف ما فى الجيب يأتيك ما فى الغيب » ، « كل يوم برزقه » ، « ربنا موجود ، « الحالة رضا

---

(1) Newman (William H.): Administrative Action, Prentice Hall, N. Y., 1955(6 th printing) p. 447 - 448.

والأشيا معدن » .. بينما العامل فى مجتمع صناعى متقدم تسيطر عليه عقائد مخالفة تماما : فهو يعتقد أنه يؤجر على قدر عمله ، وأن لا رزق يأتيه إلا من عمله ، وأن القرش الأبيض ينفع فى اليوم الأسود ، فلابد له إذن من التوفير والادخار لهذا اليوم والتأمين على حياته ولمستقبل أولاده .. الخ. ولا تقتصر المعتقدات على رسم خطة الشخص فى شئون نفسه بل إنها تمتد لتلون إدراكه للناس والأشياء ـ وبالتالى تلون تعامله معهم ـ بلون معين . فمن الناس من يرى من الناحية الأدبية والخلقية أن يبدأ بحسن الظن فى معاملة الناس حتى يثبت له العكس بينما البعض الآخر فلسفته عكس هذه ، وعقيدته أن الناس أشرار يريدون الخير لأنفسهم ، وأننا يجب أن ندفع خيرهم بشرهم . كما أن من الرؤساء من يعتقد أن الأجدر بالرئيس أن يكون لطيفاً محبوباً ، لأن الخوف يباعد بينه وبين مرءوسيه كما يضعف العلاقة الإنسانية بينهما .. ومنهم من يعتقد على العكس من هذا أن المرءوسين « يخافون ولا يستحون » وأنه مالم يزاول عليهم سلطته كاملة فسيعتبرونه ضعيفا ويفشل فى قيادتهم ويتراخون فى العمل .. ومن هذه المعتقدات ما هو صحيح ومنها ما هو خاطىء ، منها ما يقوم على الخبرة الشخصية ، كما أن منها ما هو محفوظ عن الآباء والأصدقاء وعبارات الصحف ووسائل الإعلام الأخرى ؛ إلا أنها تشترك جميعها فى أنه بها وحدها ـ دون العقل أو المنطق ـ تفسر مواقف الآخرين . وعلى الرئيس أن يدرك أن كل أوامره وتعليماته وتصرفاته سوف تفسر على هذا النحو الشخصى وغير المنطقى وأن هذه أكبر صعوبة ينبغى له أن يتغلب عليها .

ثالثا : التنظيم الاجتماعى : وتتأثر استجابات الفرد ـ الناشئة عن معتقداته السابقة الذكر ـ تأثيراً كبيراً بالتنظيمات الاجتماعية التى هو جزء منها ، وهى تنظيمات تنشأ من تلقاء ذاتها وبصورة غير رسمية كلما اجتمع الناس فى مكان وتوحدت ميولهم واتجاهاتهم ، أو تجمعت

مصالحهم المشتركة - ويتبع الشخص الواحد عدة تنظيمات في الحي الذي يسكنه ، ودار العبادة ، والوسط الدراسي ، ومكان العمل ، والنادي الرياضي ، والنقابة المهنية وغيرها . وعن هذه المنظمات يكتسب الفرد عقائده واتجاهاته ، وذلك لأنه يتعين على الأفراد أن يتوافقوا في سلوكهم مع الجماعة ، وأن تطبع الجماعة بطابعها كل عضو جديد فيتشرب مبادئها ويتبنى أفكارها وعقائدها بحيث يصبح التمسك بهذه المبادىء أهم من مجرد العمل بهذا أو أداء وظيفتها .

وقد عدد نيومن عشرة عوامل يستجيب لها الكثير من الناس ، يقول إن هناك اتفاقا كبيرا حولها ، وأن الأهمية النسبية لكل من هذه العوامل تختلف باختلاف الشخص واختلاف الموقف بالنسبة للشخص الواحد ؛ ولكنها في مجموعها لها من الوزن ما يجعل على كل رئيس أن يقيم لها اعتبارها في تقدير سلوك الأفراد . فالرئيس يستطيع تنفيذ خطته أكثر كفاية إذا استطاع أن يشبع في الأفراد الحاجات الآتية :

١ - دخل مالي أكبر .

٢ - ومركز اجتماعي أساسه الاحترام .

٣ - الأمن والاستقرار .

٤ - عمل مشوق جذاب .

٥ - فرصة التقدم والترقي .

٦ - نشاط يقدر حق قدره .

٧ - قوة وتأثير شخصيان .

٨ - معاملة كل مرءوس كشخص مفرد .

(1 Newman : Administrative Action : pp, 449 - 459 .

٩ - لكل واحد صوت مسموع فى شئون الرئيس الخاصة .

١٠ - الإشراف العادل النشيط .

أما بارنارد Barnard [١] فيرى بحق أن حوافز العمل هى الأساس الذى يقوم عليه التعاون وإدارة العمل من جانب الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة . وأن على الإدارة الصناعية إذن أن تشبع دوافع حب البقاء أو حب الذات كقوى فردية أنانية إذا ما أرادت أن تحصل على غرضها - وإلا فلتغير هذه الدوافع إن استطاعت ، لأن الفرد هو أبدأ العامل الاستراتيجى الأساسى فى التنظيم الصناعى ، ولابد أن يوجد من الحوافز ما يكفى لتشجيعه على التعاون - وإلا فلن يكون هناك تعاون .

والمنظمة - إذ يتعين عليها موازنة الرغبة فى اقتضاء جهود الأفراد والقدرة على تهيئة الحوافز اللازمة - ينبغى أن تواجه المشكلة من زاويتين - زاوية إيجابية هى الإكثار من الحوافز الفعالة ، وزاوية سلبية هى ناحية استبعاد متاعب العمل وتخفيف أعبائه كإنقاص كمية العمل المطلوبة أو تخفيض ساعاته . إلا أنه سواء الإيجابى والسلبى من هذه الحوافز لا يمثل كلاهما إلا الجانب الموضوعى من الحوافز الذى يسميه بارنارد طريقة الحفز method of incentives بينما الشق الآخر المتمم لهذا هو الجانب الذاتى الذى يمثل فى إثارة الحالات العقلية وتغيير اتجاهات الأفكار والمعتقدات وترقية الدوافع بحيث تستطيع الحوافز الإيجابية والسلبية أن تعمل عملها . ويسمى هذا بمنهج الاقناع method of persuasion أما طريقة الحفز فيقسم بارنارد الحوافز بشأنها إلى نوعين حوافز خاصة يمكن اختصاص بعض الأفراد بها دون

---

(1) Barnard (Chester I.): The Functions of the Executive Harvrad Univ. Press, IIth prining, 1954, pp. 140-141.

بعض لأنها تفيد فى حفز هذا البعض دون ذاك الآخر ، وحوافز عامة غير شخصية ولا يمكن تقديمها بصفة خاصة . فالنوع الأول أربعة أصناف : .

١ - المغريات المادية material inducemets كالنقود والأشياء والظروف المادية التى تعرض على الشخص كإغراء له على قبول العمل وتعويضه عن بذل الجهد فيه ومكافأته على إجادته . وقد سبق لنا أن عرضنا لرأى بارنارد فى شأن النقود كأثر للاقتصاد النقدى monetary economy من حيث توسع أسواقه وشيوع معاملاته ونظم أجوره وما كان لها بدورها من أثر فى أن تفرض على الأفراد الشعور (بوجوب ought) الرغبة فى الأشياء المادية ، وهو هنا يقول إن خبرته تهديه إلى أن الحافز النقدى لا أثر له فيما يتجاوز حد الكفاية bare subsistenee level فيما عدا نسبة قليلة جدا من الناس .

٢ - وهناك الفرص الشخصية من النوع غير المادى التى لها أهميتها فى ضمان الجهود التعاونية للفرد كفرص الامتياز ، والتقدير والاعتبار ، والنفوذ الأدبى والمركز المتفوق .. مما له أثر أسمى من مجرد المكفأة المادية .

٣ - وظروف العمل المادية الملائمة كثيرا ما تكون ـ شعورياً أو فى الأغلب لا شعوريا - من مغريات التضامن والتعاون .

٤ - والمساعدات الروحية ideal benefecations من أقوى المغريات بالتعاون وإن تكن فى الوقت نفسه أكثرها إهمالا . ومعنى المساعدات الروحية قدرة المنظمات على إشباع مثاليات الأشخاص المتصلة عادة بالعلاقات الغيرية غير المادية والمستقبلة ؛ مثال ذلك الاعتزاز بالمهنة أو الصنعة . والشعور بالكفاية ، والخدمة الاجتماعية للأسرة والغير ،

والولاء للمنظمة بدافع من الوطنية .. والشعور الديني والجمالي .. الخ .

هذه الأنواع الأربعة من المغريات يمكن تقديمها للأفراد بصورة خاصة للمساهمة في منظمة العمل ، ويذكر بارنارد إلى جانبها حوافز عامة general incentives أربعة أخرى لا يمكن أن تكون مغريات شخصية بقدر ما هي مغريات جماعية ؛ هي :

(١) تشويق وجاذبية الارتباط الجماعي -associational attractive ness والانسجام والتوافق داخل الجماعة social compatibility اللذان يقضيان على الخلافات العنصرية ، والعداوات الطبيعية ، والكراهية الشخصية .. التي تعوق التعاون في العمل .

(٢) والتوافق مع ظروف العمل المألوفة ومزاولاته واتجاهاته العادية بحيث لا يكون العمال غرباء على طريقة العمل أو لديهم اتجاهات مغايرة ــ فيستحيل التعاون . (٣) ثم فرصة الشعور بالاشتراك المتزايد في مجرى الأحداث ــ لارتباط هذا الشعور كما قلنا بحب التفوق والاعتبار (٤) وأخيرا هذا الشعور بالتضامن الاجتماعي والتكامل والأمن الاجتماعيين الذي يسميه بارنارد حالة الاتحاد الجماعي condition of communion لارتباطه بالتوافق الاجتماعي وإن كان يختلف عنه في جوهره من حيث قيامه على الصداقة والعون المتبادل في الاتجاهات الشخصية ؛ ولأنه على أساسه يتكون التنظيم الاجتماعي غير الرسمي .

وهناك إلى جانب منهج الحوافز بنوعيها الخاصة والعامة هذه ما يسميه بارنارد [(١)] منهج الإقناع method of persuasion الذي يشمل عنده : (أولا) إيجاد الظروف الضابطة أو القاهرة creation of coercive conditions لاقتضاء ولاء الأفراد للمنظمة عن طريق إزالة

---

(1) Barnard : Functions of the Executive.. pp. 149 - 153

العناصر غير المرغوب فيها والقضاء على عوامل الصراع بين المنظمة والأفراد أو بينها وبين المنظمات الأخرى ، وهى وسيلة اقناع لابد منها وإن كان من المسلم به أنها لا تجدى وحدها . (وثانيا) ترشيد الفرص rationalization of opportunity أو الحوافز والأهداف التى يبتغى بها إفهام الأفراد بمعقولية هذه الأشياء والتى تأتى كتكملة لحالة القهر أو الإجبار التى هى وسيلة الإقناع القهرية السابقة بحيث يدرك الأفراد أن « من مصلحتهم » بل إن « من واجبهم » أن يؤدوا الخدمة (وأخيرا) تثبيت الدوافع inculcation of motives عن طريق التعليم الموجه للصغار والدعاية بالنسبة للكبار على النحو المتبع فى تلقين التربية الدينية أو الوطنية للناشئين .

(٩) من هذا كله يتبين أن دوافع العمل فى جوهرها دوافع نفسية واجتماعية ، كما يتبين أكثر وضوحا أن منظمات العمل لا تحقق هذه الحاجات الإنسانية ، بل ربما سارت – على العكس من هذا – فى الطريق المضاد . فالنظام البيروقراطى للعمل يجعل هنالك درجات متعالية من السلطة ويجعل للأعلى سلطة على الأدنى والمرءوسون قلما يؤخذ برأيهم أو يستشارون فى نوع العمل أو كيفية الأداء اللذين يقومون بهما ؛ بل إنه تصدر إليهم الأوامر بعمل كذا ، وما عليهم إلا السمع والطاعة . وقد يكون للعامل أو المستخدم فكرة جديدة فى تحسين العمل أو زيادة الإنتاج فلا يستمع إليه . أو يسمح له بتنفيذ فكرته ، فهو محض آلة منفذة ، ليس له أن يفكر أو يأتى بجديد يتعدى حدود الاختصاص الذى رسم له لأداء عمله فى محيطه .

ولاشك أن فى وسع المشرفين والموجهين والرؤساء – إذا ما تخلوا عن قليل من سلطاتهم – أن يتفهموا ويقدروا رغبة العامل أو الموظف فى التحسين والتعديل ، ويناقشوا ما تفهو إليه نفسه من تجديد وابتكار

يتحقق معها طموحه وتشبع رغبته فى الاستفادة بسابق خبرته واندماجه فى العمل وتطلعه إلى ربط مصيره ومستقبله بالمنظمة . وإذا كان استمرار مزاولة العمل الآلى المتخصص فى نقطة صغيرة من العمل يقتل نفسية العامل وقدرته على الابتكار - بل يورثه الجمود والتحجر - فلا أقل من أن يسمح له بالشعور بالتقدم فى مضمار عمله ؛ وهذا حق له على المنظمة التى تستخدمه خصوصا إذا تقادمت مدة خدمته فيها وأصبح جزءاً منها يرى أن له عليها حق اقتراحه لديها وثقتها به وتقبلها لآرائه .

وإلى جانب هذه الحاجة إلى الحب بين الرئيس والمرءوس ، والمدير أو المشرف والعامل ، وكذلك بالتبعية للمنظمة والانتماء لها كعضو له مكانه المعترف به ، يهم العامل أن يشعر أن له مركزه الإجتماعى فى المنظمة التى يعمل فيها أى أنه يقوم بدور يؤدى فيه من العمل الموكل إليه القيام به ما ينتظر منه أن يؤديه فى مقابل ما ينتظر هو من الرؤساء والمشرفين من تقدير لهذا العمل تقديرا لا تشوبه محاباة favoritism أو طغيان لمراكز الآخرين عليه أو تخط له .

فالمرءوس ينتظر من الرئيس أن يكون عادلا to be fair فى تقديره لمختلف المراكز ، لا يحابى ولا يقرب ، ولا يجعل للوصولية أو الانتهازية opportunity سبيلاً يرفع لديه البعض على حساب البعض الآخر . وليس يهم العامل وهو يحدد لنفسه مركزه الاجتماعى أن يشغل أسمى المراكز فى نوع العمل الذى يقوم به ، بل حسبه أن يعرف مكانه بالضبط من بقية الزملاء ، وأن يأتى تقدير الرؤساء لمركزه مطابقا للصورة التى يرسمها هو لنفسه self image [1] على حسب تقدير لمواهبه وقدراته ومهاراته فى القيام بالعمل ، لأن مطابقة هذا التقديره المادى أو الأدبى من جانب الرئيس لفكرة العامل عن نفسه تعود عليه بالرضا والاطمئنان

---

(1) Cantor, Nathaniel : The Learning Process for Managers, Harper, N.Y. 1958, p. 14,

إلى المستقبل ، وتدفعه إلى التنافس الشريف للوصول إلى ما يطمح إليه من مركز أسمى على أساس من النهوض بقدراته ـ مادام يرى أن هذا التقدير موضوعي يحدده الإنتاج أو القدرات والكفاءة لا المحاباة أو المحسوبية التي تقوم على القرابة أو المصاهرة أو المعرفة الشخصية أو طرق الوصولية وانتهاز الفرص .

وواضح أن هذه كلها عوامل نفسية لابد أن تهيأ للعامل أو الموظف إذا ما أريد له أن يتفرغ لرفع كفايته الإنتاجية وإجادة العمل والنهوض بالقدرات . كذلك فإنها تشبع فيه الحاجات الأخرى التي أشرنا إليها ، وهي الحاجة إلى أن يكون كالآخرين to be like others ، يعني أن يكون هو وغيره أمام الرؤساء سواء ، ويؤدي هذا بدوره إلى إشباع الحاجة الأخرى إلى التوافق مع الآخرين to adjust to others ، لأنه إذا جعل الرؤساء أساس تقدير العمل الكفاءة وحدها دون أي اعتبار آخر ، فإن المحبة تسود ـ لا بين الرئيس والمرءوس فحسب ـ بل بين المرءوسين بعضهم البعض ، إذ يصبح التنافس بينهم تنافسا من النوع الدافع إلى العمل ـ كل حسبما تؤهله له قدراته .

بهذا يهيىء رئيس العمل الناجح جوا نفسيا واجتماعياً صالحا يسوده الأمن والطمأنينة security . ويقول مور [1] إن الطمأنينة قد تختلط بفكرة العلا أو الترقية وإن كان هذان في واقع الأمر هما وسيلتا الأمن والاستقرار . لهذا فإن الحاجة إلى الشعور بالأمن يجب أن تشبعها القواعد الموضوعية للتنافس والتقدم إلى الوظائف الأرقى ـ وهو ما تهدده في المجتمعات الحديثة عوامل الفوضى والأنانية الواسعة الانتشار . فالأمن النفسي لا يهدف إلى مجرد الاطمئنان على المستقبل وتوقعه على أنه حقيقة مرهونة بوقتها ولن تتدخل فيها عوامل خارجية ؛ بل ينبغي

---

(1) Moore : Indust. Rel. and the Social Order, p. 265.

أن تتوفر أيضا بالرقابة والإشراف على الوسائل المحققة لهذا الأمن حتى لا تطغى بعضها على بعض أو يحدث تغير خفى فى هذه الوسائل .

وقد انتهى روثلزبرجر [1] من دراساته السابق الإشارة إليها لاتفاق العمال على تقييد الانتاج restriction of output إلى أن الشعور بالقوة feeling of power أنفع في نظر العمال من النقود فى الكثير من الأحيان لأنه محاولة للوصول إلى الأمن لا عن طريق زيادة الأجر ، بل بطريق الشعور بالقوة والتضامن والحد من استغلال الإدارة لجهودهم . ويوافقه مور فى أن الأمن ؛ إن كان هدفاً عاما جدا ويمكن أن ينصرف معناه إلى أشياء مختلفة باختلاف الناس ، فإن الثروة Wedih والقوة powre بسبب تحقيقهما لمنافع عامة وسيلتا أمن security devices ملائمتان لهذا الغرض . إلا أن كلا من هاتين الوسيلتين قد لا يجلب للعامل الأمن الانفعالى والشعور بالتكامل الشخصى - التى هى فى مقابل الأمن الطبقى الجماعى general class security السابق الإشارة إليها ، وإنما الذى يشبع هذه الحاجة الأخيرة التنظيم غير الرسمى . وفى هذا يرى مور أن التعاون cooperation وعلاقات العمل السارة pleasant work relations قلما يفطن الرؤساء إلى أهميتهما والاستفادة بهما كحافزين للعمل - بل يمكن القول إنهما غير معروفين على الاطلاق - بدلا مما يعرفه هؤلاء الرؤساء باسم ظروف العمل المادية working conditions كتحبيب للعامل فى وظيفته - مما يوحى بأن العامل لن يكون من الأصل مقبلا على ظروف عمل ملائمة ، وأنه يجرى تحسين هذه الظروف لتلائم جو العمل . فالمعروف أن الحرارة والرطوبة ، والقذارة ، والضوضاء ، والإضاءة والتهوية .. ليست هى كل جو العمل أو بيئة العامل . فقد رأينا أن التغيير فى هذه الظروف المادية قلما يؤثر فى

(1) Roethlisberger : Management and Morale, pp. 531-534.

الإنتاجية . أما البيئية الاجتماعية ـ من الناحية الأخرى .. من عادات العمل وتقاليد المهنة ، والعلاقات بين الأفراد ... التى يتكون منها التنظيم الإجتماعى - فهى جو العمل الحقيقى . ويرى مور أن إنشاء هذه العلاقات السارة فى العمل ـ التى لم يوجه لها حتى الآن كحافز أى اهتمام ولا تزال وسائل تحقيقها غير معروفة - إنما يقوم على تفاعل interplay الشخصيات الكبرى فى المراكز المعقدة .

القسم الثانى

وظائف الرؤساء وتدريبهم

إذا كانت الإدارة بطبيعتها علاقات إنسانية ـ كما ثبت لنا حتى الآن ـ فمن المسئول عن توجيهها هذه الوجهة ؟ إنهم الرؤساء لا المرءوسون . وهو ما سيكون موضوع حديثنا فى القسم الثانى من هذا الكتاب .

ونبدأ بالتساؤل : من هم رؤساء الأعمال الذين يتعين عليهم القيام بهذه الوظيفة ؟ أهم المديرون العامون أو اعضاء مجلس الإدارة المنتدبون فى قمة الادارة ؟ أم المديرون التنفيذيون الذين يشرفون على الناحية الفنية ؟ أو مديرو الادارة الذين يتعاملون مع الأفراد ؟ أم الرؤساء المباشرون ورؤساء العمال ؟ أو الأخصائيون فى إدارة الأفراد الذين بدأت الشركات ودور الصناعة الكبرى تستحدث وظائفهم للعناية بالنواحى الإنسانية فى العمل ؟ . أم هؤلاء وأولئك جميعا؟ .. وهذا ما نفصل الحديث عنه فى الفصل الأول من هذا القسم .

ثم يأتى الحديث عن وظائف الرؤساء كما يعرضها مؤلفو إدارة الأعمال معددين أنواعها ومقسمين إياها إلى أصناف تتجمع فى الرقابة أو الإشراف ، والتنظيم ، والتخطيط ، والتنسيق ، والاتصال ، وكفالة الظروف الحافزة إلى العمل . وسنتخيّر من هذا التراث الكبير الذى نجده فى كتب إدارة الأعمال تحليلا أفقيا لمراحل العمل الإدارى تتبين منه خطوات هذا العمل والقدر الذى هو إنسانى فيه بالقياس إلى القدر الذى هو فنى تنفيذى . ثم نعقب ذلك بتحليل واقعى لوظائف الرئيس كما جاء عند أحد كبار مديرى الأعمال فى كبريات الشركات الأمريكية لنرى معه أن وظائف الإدارة عملية إنسانية صرف ، وليس الجانب التنظيمى أو الشكلى فيها إلا مجرد تخطيط صورى لا يعطى فكرة صحيحة عن واقع العمل فى الجماعات العاملة ، ثم ننتهى إلى أن

وظيفة الرئيس فى جوهرها إدارة أفراد وقيادة جماعات .

ومتى انتهى البحث عند هذا الحد ، تعيّن علينا أن نبحث موضوع القيادة . وهو موضوع أصبحت له أهميته لا فى المجال السياسى والاجتماعى بالمعنى العام فحسب ، بل فى الجماعات الخاصة من مدارس ، ومصانع ، وهيئات رياضية ونقابية ومهنية وتربوية .. ما الفرق بين مختلف أنواع القادة ؟ وما أثر هذا النوع أو ذاك من القيادة فى الروح المعنوى للجماعات من حيث علاقاتها الاجتماعية وقدرتها على الفاعلية والإنتاج ؟ وما المقاييس التى يعتبر بها القائد ناجحا فى قيادة الجماعة ؟ لقد توزعت دراسة هذا الموضوع الهام الخطير الأثر علوم إنسانية حديثة كثيرة منها علم النفس الاجتماعى ، وعلم النفس التربوى ، والاجتماع التربوى ... وأجهد الباحثون فى كل منها أنفسهم فى تعداد صفات القائد الناجح ، وبيان الوظائف التى ينبغى عليه أن يقوم بها . وعلينا أن نورد خلاصةَ هذه الدرسات التى تكشف لنا عما ينبغى أن يتصف به الرئيس ـ كقائد جماعة ـ من صفات ، وما ينبغى أن يقوم به من وظائف .

ما كل هذه الصفات الكثيرة والوظائف المتعددة التى تريد وظيفة الإدارة أن تتوافر فى الرئيس ؟ إنه ليس من المعقول أن تتوافر جميعها فى فرد واحد ، بمعنى أنه لن يمكن الحصول على رئيس ناجح . لكن ألَم يسبق لنا أن قررنا أن الإدارة احتراف يقوم على المهارة والاكتساب ؟ إن هذه الصفات وتلك الوظائف يمكن توفيرها فى رؤساء الأعمال إذا ما تدربوا عليها وتعلموا حسن القيام بها . حقا إن الإدارة بطبيعتها عمل إنسانى ، والتعامل مع الإنسان أصعب شىء ـ إلا أن كل ما هو مكتسب يمكن تحصيله بالمران والتدريب . على أنه لابد أن تتوافر من جانب المتدرب الرغبة الصادقة ، والإيمان العميق ،

والشعور بالحاجة المستمرة إلى تجديد الخبرة ، واستكمال المعرفة .. فى شأن مسألة هى فى حالة تغير مستمر ، مسألة الكائنات الإنسانية التى يتعامل معها الرئيس . إن رئيس العمل ينبغى عليه أن يؤمن بضرورة التدريب على الإدارة ، وتجديد معلوماته وخبرته بشأنها كلما أهل عليه يوم جديد ـ لأن الكائنات التى يتعامل معها قد تكون فى هذا اليوم غيرها فى اليوم الذى سبقه . وإنه ـ وهو يقوم بوظيفة الإدارة ـ لَفى حاجة إلى الذكاء العملى ؛ ذكاء حل المشكلات ومواجهة المواقف ؛ أكثر مما هو فى حاجة إلى الدراسات النظرية والمعلومات التى تُستقى من الكتب أو النظريات . فالمتخرج فى الجامعة فى ادارة الأعمال يلزمه التدريب العملى ، والمشتغل بالإدارة يلزمه تجديد معلوماته حتى لا تجمد خبرته عندما اكتسبه فى السنوات الأولى لاشتغاله بالإدارة ؛ وحتى لا يصبح حجر عثرة فى سبيل تقدم العمل ، ويشل بجموده نشاط مرءوسيه ، بينما يظل يتحدث عن خبرة مزعومة عفى عليها الزمن ولم تعد تلائم العصر .

والتدريب ـ الذى يتعين على الدولة تدبيره لإعداد القادة من رؤساء الأعمال ـ منه ما هو نظرى وما هو عملى . فأما الدراسات النظرية فهى إعداد برامج دراسة كل الوقت لمدة سنة على الأقل للمرشحين للادارة من خريجى الكليات والمعاهد الصناعية والتجارية ـ عدا الدراسات العليا لِمَن يريدون الحصول على دبلوم خاص فى فن الإدارة ـ ودراسات تكميلية للمشتغلين الحاليين بالإدارة وذوى الخبرة فيها تعويضا لهم عما فاتهم . على أن ينشأ معهد لإدارة الأفراد الصناعية والتجارية يكون انضمام المشتغلين بهذه الإدارة إليه إجباريا ـ شأنه شأن أية مهنة أخرى لا تقل هى عنها أهمية ـ ليتولى هذا المعهد تقديم المعونات لرؤساء الأعمال الفعليين والاحتماليين ويشرف على تنظيم المهنة تنظيما يجعل منها عملا لا يقل خطرا عن سائر الأعمال

إن لم يَرد ـ لتعلقه بمستقبل التجارة والتصنيع ، واستغلال الطاقة البشرية فى كليهما .

على أن هذه الدراسات النظرية وحدها لا تكفى ، بل لابد من التدريبات العملية التى تعود على المتدربين على القيادة بالوعى والاستبصار والإندماج الذاتى فى مواقف الإدارة والتمرس بحل مشكلاتها ومعالجة مواقفها . وسنعرض فى هذا الصدد عرضا سريعا لمختلف المناهج التى تجرى تجربتها فى دور الصناعة الكبرى الأمريكية وما كشف البحث من مزايا كل منها وعيوبه ، منتهين آخر الأمر إلى ما نرى أنه أصلح المناهج للأخذ به وذلك ذلك ريثما تثبت التجربة عندنا أنه أصلح المناهج للأخذ به فى بيئتنا ، أو يكشف العمل عما هو أجدى منه بالنسبة لنا .

فموضوع هذا القسم بدوره تتوزعه خمسة فصول

السادس : مَن هم رؤساء الأعمال .

السابع : وظائف الرؤساء .

الثامن : الرئيس كقائد .

التاسع : الحاجة إلى تدريب الرؤساء .

العاشر : برامج التدريب .

الفصـل السـادس

من هـم رؤسـاء الأعمـال

١ – رئيس العمل يعرف بوظيفته .
٢ – وتعريفه بالوظيفة غير جامع أو مانع .
٣ – التسميات المختلفة لوظائف الإدارة تزيد الأمر تعقيدا .
٤ – وتعدد أنواع المديرين ورؤساء الأعمال عقبة في سبيل توحيد وظائفهم .
٥ – الجانب الإنساني في مهمة المدير لا يظهر إلا في الحديث عن الرئيس المباشر .
٦ – وظائف مدير الأفراد المتخصص .
٧ –العلاقات الإنسانية لا تحتاج إلى متخصص

(١) قبل أن نعرف ما هى وظائف المديرين ورؤساء الأعمال يجب أن نحدد أولا مَن هم المديرون والرؤساء هؤلاء ، ورغم أن من السهل الرجوع فى هذا إلى خرائط التوزيع charts التى ترسم لكل فرد فى المشروع التجارى أو الصناعى وظيفته ، إلا أنه لاشك أن تدرج الرياسات وتعقد الوظائف أو تداخل السلطات والاختصاصات فى واقع العمل من شأنها أن تذهب بالفكرة التى نستقرئها فى لوحة التوزيع . فقد سبق لنا أن أحطنا فى صدد البيروقراطية فى العملَين الصناعى والتجارى الحديثين بالتعقيد الذى يشوب تدرج الرياسات — مما من شأنه ألا ييسر التعريف الجامع للمدير أو رئيس العمل . وحتى فى المنظمات الصناعية والتجارية — أى باستبعاد مثيلاتها من وظائف الإدارة العامة (الحكومية) — لا نستطيع إزاء تنوع مشروعات الاستغلالين الصناعى والتجارى أن نجد تعريفا نوعياً (جامعا مانعا) للمدير أو رئيس الأعمال .

لهذا فإن نظرة إلى تعريفات مختلفة لهذه الوظائف تظهرنا على أنها تعريفات غير منطقية — أى ليست تعريفات بالحد أو حتى بالرسم — وإنما هى بالأحرى تعريفات بالأمثلة أو بالإشارة ... أعنى أنها تعمد إلى تصنيف وظائف المديرين لتذكر أهمها فى تعريفهم — أو تستعرض أنواعا مختلفة من المديرين أنفسهم ؛ وأحيانا ما تجمع بين الطريقتين ، كالتصنيف الدولى للمهن الذى عمد فيه مكتب العمل الدولى إلى تصنيف مختلف الوظائف وفق أحدث منهج لها ، وهو تحليل المهنة بتقسيمها إلى عمليات Analyse par division en opérations [1] هذا التصنيف الذى يسلك فى

---

(1) Faverge & Ombredane : L'Analyse du Travail, Presses Univresitaires de France, Paris, 1955.

تعريفه لرئيس أو مدير العمل طريقة تصنيف الوظائف ذاتها (بعد أن يكون من الأصل قد قام بتصنيف أنواع مختلف المديرين فى مجموعة أساسية ومجموعات فرعية ـ على النحو الذى سنراه الآن بالتفصيل .

فالغالب إذن أن يكون تعريف مديرى الأعمال ورؤسائها تعريفا وظيفيا . ولعله من أجل هذا لا يرد إلا فى الفصل الخاص بالحديث عن وظائف المدير . وفيه يقال عادة إن المدير هو الشخص أو الأشخاص المكلفون بالرقابة المستمرة المسئولة عن المؤسسة كوحدة فاعلة والذين يسند إليهم صياغة الأهداف العامة للمنظمة [١] . كما يقال « إن الوظيفة الإدارية هى العمل المتخصص للابقاء على أجهزة الجهود المتضافرة [٢] » وأن الهدف الأسمى لرئيس أو مدير العمل فى وظيفته أن يعمل على إثارة التضافر cooperation فى الجهود ، وتقوية الروح المعنوى ، وأن يتناول المشكلات التنظيمية بروح ومهارة سيكولوجيين [٣] وبالتالى أن على الرئيس أن « يساعد الآخرين على القيام بالأعمال المنوط بهم القيام بها فى المنظمة .. فهو ليس مسئولا عن أن يتولى بنفسه القيام بأعمال مرءوسيه ، بل عن عدم قيام هؤلاء بأعمالهم على النحو الأمثل ،وعليه فى هذا أن يساعدهم على اكتشاف أحسن الطرق

---

(1) Moore (Wilbert), industrial Relations and the Social order, MacMillan, N. Y. 1951, P. 105.

(2) Barnard (Ch. I.) : The Functions of the Executive 11th Printing, Gambridge. Mass. Harvard Univ. Press 1954 P.216.

(3) Marrow (Alfred J.) : Making Management Human, Mac-Graw Hill. N. Y. 1957. p. 83 .

لأداء واجباتهم أكثر كفاية ، والاستفادة بامكانيات قدراتهم فى أعمالهم النوعية الخاصة بهم .. وهو يساعدهم فقط فيما يتعلق بتنفيذ أهداف المنظمة التى تحدد وتعرف وتراقب فاعليات كلا الرئيس والمرءوسين [١] .

بهذا يمكن تمييز الوظيفة الإدارية عن غيرها من الوظائف على أساس من طابع التغير change الذى تتسم به مشكلاتها فى مقابل الثبات النسبى relatively static quality الذى هو صفة وظائف المستويات الأخرى الأدنى . فرئيس العمل يعالج مشكلات معظمها غير معروف أو متوقع unknown ، وهو (حلال) مشاكل لم يرد ذكرها فى نظام موضوع أو تخطيط سابق solver of unprogramed problems [٢] .

كما ينبغى تمييز وظيفة رئيس العمل manager's job هذه عن وظيفة المدير التنفيذى executive's على أساس أن وظيفة هذا الأخير تجعل الجانب الفنى أو التنفيذى فى الإدارة هو الأول والأهم ، وأن الوظيفة الإدارية يجب أن تغلب الجانب الإدارى على التنفيذى لما ينبغى أن تتضمنه من مهمتى جمع المعلومات information gathering وتحديد المشاكل problem - defining ولأن برامج العمل إذا ما وضعت فإن الرئيس الإدارى قد يقوم بتنفيذها هو كما قد يعهد بهذا العمل إلى منفذين آخرين [٣] . فرئيس العمل manager مهما قلت مرتبه ـ كأن

---

(1) Cantor (Nathaniel) : The Learning Process for Managers, Harper & Brothers, N. Y. 1958, pp. 28-29.

(2) Leavitt (Harold J.). Managerial psycbol., The Univ. of Chicago Press (1958) p 236.

(3) See : Leavitt : Managerial Psyhcol. pp. 237-238.

يكون رئيس عمال Foreman مثلا - هو ذو اختصاص أعم من المدير التنفيذى إذ عليه لا مجرد الكشف عن المشاكل وإيجاد الحلول الناجحة لها ، بل التعبير عما يفهمه من أهداف المنظمة فى صورة قرارات ، وهذه بدورها إلى عمل . وهو بهذا لا يختلف عن أى منا فى كونه إنسانا له دوافعه إلى العمل وحاجته إلى النجاح وقدرته على حل المشاكل . وكل ما يميزه عن غيره من الناس أنه يقوم بعمله فى جهاز من السلطة البغيضة إلى نفوس مرءوسيه ، ونظرة هؤلاء إليه على أنهم محتاجون إليه وليس محتاجاً إليهم ، وعدم تقديرهم لما عليه من مسئوليات فى مقابل ما يرون له من سلطة . وهذا هو ما يجعل مركز الرئيس مركزا حرجا غاية الحرج .

(٢) وتجدر ملاحظة أن فى استعمالنا لكلمة « وظيفة » سواء فى تعريف رئيس العمل وفى تحديد مهمته أو بيان الدور الذى يقوم به فى العمل مغامرة كبيرة . ففضلا عن أنه ليس من السهل الإحاطة بكافة المهام التى تكون جميعها ما يمكن أن نسميه « وظيفة » رئيس العمل ، نجد من الناحية الأخرى أن هناك كثيراً من الأعمال يقوم بها رئيس العمل - برغبة منه أو مضطراً إليها - وهى لا تدخل فى اختصاصه . وقد نبه إلى هذا التداخل فى الوظائف أو الاختصاصات (الذى تحتمه الضرورة من اقتصاد فى الوظائف أحيانا أو فى نقص فى الكفاءات المطلوبة أحيانا أخرى) بارنارد قائلا [١] إنه نتيجة لتداخل الوظائف الإدارية والوظائف غير الإدارية هذا يكون من الصعب التعرف على وظيفة الإدارة من مقارنة الألقاب والوظائف الإسمية بما تفرضه الضرورة أو يحدث فعلا فى العمل داخل المنظمة . ولهذا فإن بعض العمل الذى يقوم به المديرون

---

(1) Barnard: The Functions of the Executive .. pp. 215-216 .

والرؤساء ـ ولو أنه يبذَل لصالح المنظمة وسد احتياجاتها ـ ليس عملا إداريا : مثال ذلك ، ما إذا اندمج رئيس شركة فى بعض عمليات الانتاج أو خرج بنفسه للاتفاق على صفقات بيع ، أو ما إذا ألقى عميد الكلية محاضرات فى مجال تخصصه كأستاذ ، أو ما إذا خصص رئيس حكومة جزءا من وقته لنظر الشكاوى أو الخلافات التى تقع فى بعض المصالح . فهذه كلها أعمال غير إدارية ، وإن تكن فى بعض الأحيان أكثر قيمة من العمل التنفيذى أو الادارى الذى ينبغى عليهم أن يتفرغوا له . فليس كل عمل (يتعلق) بالمنظمة (of) the organistation إدارة ، بل الادارة هى العمل المتخصص للابقاء على the maintainance فاعلية المنظمة واستمرار نشاطها ، أى الأعمال التى تتعلق بالمنظمة (ككل) ـ سواء الرسمى منها وغير الرسمى التى من شأنها تحقيق استمرار العمل وفاعليته .

ويرى مور [١] أن هذه الأعمال التى يقوم بها رئيس العمل خارج اختصاصه الإدارى الحقيقى إنما يقوم بها لارتباطها الوثيق بمركزه ووضعه فى المنظمة كرئيس ، لذا فإن هذه الأعمال التى لا تعتبر عادة جزءا من عمله الإدارى مفيدة ولو لم تكن فى ذاتها إدارية ، كأن يكون المدير فى الوقت نفسه خبيراً فى البيع أو تقدير الأثمان أو الإسعاف ، فهذه خبرات مفيدة لاشك للمنظمة ولكنها ليست جزءا من الوظيفة الإدارية .

والفرق بين بارنارد ومور فى الإشارة إلى هذه الأعمال غير الإدارية أن بارنارد يربطها بالإدارة كعمل تنفيذى executive position

---

(1) Moore : Industrial Relations ... p. 107 .

رغم اعترافه ـ كما يقول مور ذاته [1] بأنه يوجد فى المنظمة على الأقل أساسان لتقسيم الوظائف ليسا منفصلين تماماً وان لم يكونا أيضا نفس الشيء : نوع ومدى السلطة الإدارية ، ومقدارها : بينما مور يربطها بالإدارة كعمل إدارى managerial وبصرف النظر عن وجود الناحية التنفيذية في وظيفة المدير ، فالوظائف التنفيذية ذاتها في المنظمة يقوم بها أشخاص يخول لهم قدر كبير من السلطة ، سلطة هي من نوع عام أو تنسيقى . والمدير التنفيذى ليس بالضرورة أمهر شخص فنى ، أى فى المواد أو الآلات . بل هو على العكس من هذا يفترض أنه أمهر منسق co-ordinator للجهود العاملة ومزاولة التأثير فى العمال بما يخوله له منصبه لتحقيق أكبر تعاون وولاء وانتاجية للمنظمة . وكلما علا مركزه فى سلم الرياسة ، وخولت له سلطات أوسع كانت القدرات التنسيقية المطلوبة منه أعم وأشمل ، والفنية أقل وأضأل . يضاف إلى ضرورة النظر إلى الأعمال غير الإدارية الداخلة فى وظيفة الرئيس من الناحية الإدارية لا التنفيذية ـ عند مور لا بارنارد ـ أن الوظيفة التنسيقية لرئيس العمل مطلوبة فى مستويات الرياسة الكثيرة للسلم الإدارى المتعدد الدرجات ـ كما رأينا ـ بينما الإدارة التنفيذية قاصرة ـ أو يحسن أن تقتصر ـ على الرياسة العليا للمنظمة بوصفها تحديداً للأهداف والوسائل والخطط التنظيمية للعمل .

ولاشك أن التقدم بالوظيفة الرياسية من مجرد الناحية التنفيذية فى العمل عند بارنارد إلى الجانب التنسيقى على يد مور خطوة موفقة نحو إقرار الطابع الكلى الإنسانى القيادى فى وظيفة الإدارة . إلا أنه

---

(1) Moore : Op. Cit. p. 106.

لا شك أيضا أنها لا تبرز إبرازاً كافيا النواحى الإنسانية فى وظيفة الرئيس ـ خصوصاً وأن هذه الناحية قد لا يخصص لها فى الكثير من الشركات مدير أفراد متخصص personnel specalist وإنما تدخل ضمن اختصاص المديرين التنفيذين أو رؤساء الأعمال أو رؤساء التدريب بنسبة من الاهتمام تقل أو تكثر على الترتيب . وحتى إذا خصصت فى بعض الشركات وظيفة لمدير الأفراد فقد لا تكون من وظائف الإدارة العليا (بل مجرد سيكولوجى أو باحث اجتماعى) كما قد لا تكون وظيفة دائمة (بل تدباً أو استعانة بالخبير السيكولوجى كلما لزم الأمر) ـ هذا فضلا عن أن يسند إلى خبير الأفراد المعين ذاته وظائف إدارية خارجة عن اختصاصه ، بحيث يشغل وقته فى أعمال كتابية أو مهام إدارية كتقييم العمال ، ونظم المعاش ، ومعدل الأجور ، وطرق الأمان وتقييم المهن أو تحليلها [1] . وهذه أعمال مهما يكن من قيمتها وأهميتها فهى تشغل أقسام إدارة الأفراد ـ وهى التى ينبغى أن تتفرغ لمشاكل العمال ومساعدتهم وتقديم المشورة والعون لهم ـ بأعمال كتابية أو إحصائية أو إدارية تخطيطية أو تنظيمية ؛ حتى ولو كانت فى جوهرها متصلة بالأفراد . وهذا هو العيب الذى يشكو منه كل مشتغل بالخدمات النفسية أو الاجتماعية حين يعين أخصائى فى مدرسة أو مؤسسة : أو أخصائى نفسى فى مستشفى أو مصحة عقلية ، حيث ينقلب هؤلاء الموظفون من أجل الخدمات الإنسانية إلى موظفين إداريين بل كتابيين يقيدون فى الكشوف ويرصدون فى الاستمارات ... بعيدا جدا عن تخصصهم وعن السبب الذى عينوا من أجله .

وما نريد أن ننتهى إليه من هذا كله هو أنه ما دامت كلمة « وظيفة »

---

(1) See : Cantor (Nathaniel) : The Learning Process for Managers. Harper & Bthers, N. Y. 1958, p. 30.

بالنسبة لرئيس العمل واسعة ـ بل مختلطة ـ فى مدلولها هكذا ، بحيث يكون من التجاوز أصلا أن تعتبر وظيفة واحدة متكاملة ، فضلا عن أن تكون عامة تشمل النوع كله ولا تختلف فى منظمة عنها فى الأخرى ، أو بالنسبة لرئيس دون آخر ؛ وأنه مادام العنصر الإنسانى قد تدرج هكذا فى التوسع من المدير التنفيذى ـ إلى الرئيس الإدارى إلى خبير الأفراد ، فإن الخطوة النهائية فى نظرنا لاقرار هذه الوظيفة هى أولا تخليص مديرى الأفراد الموجودين فعلا فى بعض الشركات والمؤسسات (والمصالح الحكومية) من أى عمل لا يدخل فى صميم عملهم الإنسانى التوجيهى القيادى والتعليمى ، بل أكثر من هذا إعتبار أن كل مدير أو رئيس عمل ـ مهما كان اختصاصه الشكلى أو الرسمى خبير أفراد يأخذ بيد مرءوسيه نحو تحسين الانتاج ورفع مستوى الكفاية بما لا نحتاج معه إلى تخصيص مدير يتولى العلاقات الإنسانية . فالعلاقات الإنسانية ينبغى أن يقوم بها كل انسان دون حاجة إلى أن يتخصص فيها بحكم وظيفته . فهى خلق character وليست وظيفة function .

(٣) وعدم إمكان الوصول إلى وجهات نظر معتمدة أو نهائية فى شأن تعريف الإدارة كوظيفة للمديرين ورؤساء الأعمال ، أو تحديد الميادين الأساسية التى توضح مفهوم الإدارة توضيحاً كافيا ... من شأنه ألا يجعل هنالك مصطلحات terminology [١] مستقرة يجرى استعمالها بطريقة موحدة أو متعارفا عليها . ولا يزال الاهتمام الكبير بالدراسات

---

(١) انظر فى الفصل الرابع من كتاب برتش Brech : Management Its Nature and Significance (الطبعة الثالثة ـ لندن ١٩٥٢ ص ص ٣٢ - ٤٣) تلخيصا لمشكلة المصطلحات the terminology problem ونقلا لتعريفات أورفيك L.Urwick ومارى فوليت Mary Follett واولفير شيلدون وموني ورايلى Mooney & Reiley وفايول Fayol وغيرهم .

الواسعة فى هذا الموضوع يأخذ طريقه نحو التوحيد التدريجى لأنماط معينة من الألفاظ المستخدمة فى الإدارة ـ خصوصا تلك الألفاظ المتعلقة بفاعليات الحياة اليومية الإدارية كمصطلحات الانتاج production output والتخطيط planning ورقابة الانتاج ، ورقابة التكاليف cost control والرقابة المالية أو إدارة الميزانية budgetary control وعمليات الأفراد personnel procedures .

إلا أن من الواضح أن هذه المصطلحات التى استقر الرأى على تحديد مفهومها لا تعدو أن تكون ألفاظا معبرة عن عمليات جزئية أو أقسام فرعية من عملية الإدارة الكلية . أما ألفاظ التنظيم organisation وإدارة الأعمال management والإدارة الإجرائية أو الشكلية administration (على النحو المفهوم فى الإدارة العامة الحكومية الذى نقلته بعض المنظمات الصناعية والتجارية) ... هذه المصطلحات العامة لا يزال يكتنفها الكثير من الغموض .

وإذا استعرضنا الثلاثة الألفاظ الأخيرة هذه وجدنا أن كلمة manage-ment هى التى تحظى بأكبر قدر من الاستعمال فى مجال العمل بحيث تكاد تطغى تماما على اللفظين الآخرين ، ورأينا أن اسم مدير أو مدير عام manag-er هو أكثر استعمالا فى المجالين الصناعى والتجارى تقابلها عادة كلمة مدير تنفيذى أو فنى executive . وقد سبق لنا أن أوضحنا الفارق التطورى بينها وبين كلمة manager بوصف أن هذه الأخيرة أشمل معنى وأوسع مجالا فى درجات السلم الإدارى من كلمة executive التى ـ وإن كانت قد استعملت بنفس المعنى تقريبا ـ فهى تنصرف إلى الإدارة الوظيفية لا العامة ، وهى لا تطلق إلا على المراتب الفنية العليا من الإدارة .

أما كلمة administration فهى التى تبدو غريبة وسط مصطلحات إدارة الأعمال عموما . ولعل الخلط فى شأنها إنما يرجع إلى أنها فى الأصل تشير إلى الإدارة الحكومية فى مختلف مصالحها ، وأن اقتباسها فى مجال إدارة الأعمال إنما هو تأثير غير مباشر لإدارات المصالح الحكومية المعروفة باسم الإدارة العامة public administration. فوجود هذا اللفظ فى بعض إدارات الأعمال الصناعية أو التجارية الكبرى الآن مأخوذ من هذا المصدر ليدل على وظائف المراكز الإدارية العليا فى الشركات والمشروعات . أما أن هناك أسبابا وجيهة تؤيد استعارة هذا الاسم غير هذا فلا نجد ـ اللهم إلا نزوة بعض الرؤساء ، أو فكرتهم عما تنطوى عليه الكلمة من العظمة وما تشير إليه من مظاهر السلطة . لذا يتسع استعمال هذا اللفظ أحيانا ليشير إلى الأشخاص أو المكاتب أو المبنى .. الخاصة بوظائف الرقابة أو الإشراف ، فيقال أحيانا جناح أو مبنى الإدارة administrative block إشارة إلى الحجرات أو المكاتب offices التى يشغلها القسم من الشركة أو المبنى المجمع لهذه المكاتب .

وقد ساعد على تثبيت استعمال هذا اللفظ على عالمى التجارة والصناعة ـ كما يقول برتش Brech [1] وزملاؤه ـ التقارير والكتابات الرسمية التى تكثر من استعماله ، بل واسم معهد الإدارة الصناعية Intitute of Industrial Administration ذاته ، ومع هذا فإن الحديث إلى الذين يسمون

(1) E. F. Brech (ed.), Aldrich (R.M.), Field (A.W.), Maddock (J.) and Woodroffe (Frank L.) The Principles and Practice of Management, Longmans, Green and Co., Lodon and N. Y,,.1953., p. 15.

أنفسهم مديرى العموم Administrators ينتــــهى بنا لأول وهلة إلى أن تفكيرهم وعملهم ومسئوليات وظائفهم هى فى جوهرها ما نفهمه باسم management. ومهما يكن من أمر ، فإن استعمال هذا اللفظ ينقرض أكثر فأكثر ـ وينبغى أن يزول تماما ليزول معه الخلط بين إدارة الأعمال وإدارة المصالح الحكومية ـ وليحل محله الاسم الصحيح management الذى اقترن بنشوء وتطور إدارة الأعمال والذى لا ينقل إلى هذا المجال الطابع الروتينى أو الشكلى الذى يحمله لفظ administrators فى إدارة المصالح الحكومية ـ مادام واقع العمل فى الشركات والأعمال الصناعية أنها تخلو من الروتين الإدارى إلى حد كبير ـ وخصوصا أيضا بعد أن أنشىء فى السنوات الماضية معهد الإدارة البريطانى بالاسم الجديد الصحيح British Instit. of Management. فالفارق بين اللفظين أبعد من أن يكون فارقا فى التسمية ؛ بل هو فارق جوهرى فى العمل يكاد لا يجعل علاقة بينهما من حيث الدور الذى يؤديه كل منهما أو المعنى المفهوم لكليهما ، والاستعمال المألوف لكلمة administration يقترح مدلولا لها الإجراءات الشكلية والوظائف الرسمية التى ليست إلا أدوات tools الإدارة ـ يعنى الطرق والإجراءات الروتينية الخاصة بالتخطيط والإشراف ، وهى لا تصلح فعلا إلا للدلالة على هذا الجانب الروتينى من العملية الإدارية الكلية .

ويميز برتش وزملاؤه [١] أخيرا بين المصطلحات الأربعة الآتية :

(١) إدارة العمل management : العملية (الاجتماعية) القاصرة على المسئولية عن التخطيط والتنظيم (الفعليين) لعمليات المشروع أو

---

(1) Brech (and others) : Op. cit. pp. 16 - 17 .

المنظمة تحقيقاً لغرض أو مهمة معينة ، وتشمل هذه المسئولية :

(أ) إنشاء وصيانة (أو حفظ وتثبيت maintainance) الإجراءات الخاصة بضمان التمشى مع الخطط الموضوعة ولتحقيق الأغراض المرسومة .

(ب) قيادة الأفراد المكونين للمنظمة فى قيامهم بتنفيذ أغراضها وذلك فى جو من التكامل integration وحسن التوجيه والإشاد .

٢ - الإدارة الفنية direction : هى القسم من الإدارة المختص بتحديد الأهداف ورسم السياسة والتأكد من التقدم الشامل نحو تحقيق هذه الأهداف .

٣ - التنظيم organisation : هو القسم من الإدارة المختص بتعريف مقومات :

(أ) مختلف المسئوليات التى بها توزع نواحى نشاط المنظمة على الأفراد (الإداريين والفنيين) الذين تستخدمهم .

(ب) والعلاقات الداخلية الرسمية التى تقوم بين الأفراد فى شأن هذه المسئوليات .

وقد سبق لنا أن رأينا [١] أن التنظيم ما هو فى جوهره إلا علاقات وأن هنالك إلى جانب التنظيم الرسمى أو الشكلى الذى نجده فى الخرائط واللوحات تنظيما إجتماعيا يقابل ويفوق فى أهميته التنظيم الشكلى -

---

(١) راجع الفصل الثانى من هذا الكتاب ص ٨٧ - ٩٤ .

وبالتالى أن من الخطأ محاولة البحث عن الخرائط أو التنظيمات النموذجية والأولى محاولة تفهم العلاقات الإنسانية التى تؤثر فى معنوية العمال . وبالتالى فى الانتاج .

٤ - الإدارة الروتينية administration : وهى الجزء من الإدارة الخاص بإنشاء وتنفيذ الإجراءات procedures التى بها توضع البرامج وتنظم نواحى النشاط فى تقدمها نحو هذا التنفيذ ، والتأكد من مطابقته لما هو موضوع من الخطط العامة .

(٤) ويضع التصنيف المعيارى الدولى للمهن [1] مديرى الإدارات العامة (الحكومية) وإدارات الأعمال التنفيذية وإدارة الأفراد ورؤساء مجالس الإدارة أو أعضاءها .. الخ فى المجموعة الرئيسية رقم ١ لاشتراكهم جميعا فى القيام بوظيفة الإدارة قائلا إن وضع مديرى الإدارة العامة Administrators والمديرين التنفيذيين Executives ورؤساء directors وأعضاء مجالس الإدارة المنتدبين Managers فى المشروعات الحكومية وشبه الحكومية والأعمال الصناعية (كالمزارع ، والمناجم ، والمصانع ، والسكك الحديدية ، والمستشفيات ... الخ) مع مديرى المشروعات ذات الملكية الخاصة فى المجموعة الفرعية ١ - ١ لا يؤثر فى وحدة هذه المجموعة الرئيسية كلها . فالمديرون الذين اشتملت عليهم المجموعة الفرعية ١ - ١ هم الأشخاص الذين وظيفتهم الأولى تخطيط ، وتنظيم ، وتوجيه ، وتنسيق نواحى نشاط المشروعات العامة أو الخاصة ومنظماتها (فيما عدا المشروعات الزراعية) كما أنه يخرج من هذه المجموعة الفرعية الاشخاص

---

(1) International Standard Classification of Occupations. International Labor office, Geneva, 1958 .

الذين رغم منحهم أحيانا لقب « رئيس » مجلس الإدارة أو العضو المنتدب director أو « مدير » manager يزاولون أساسا وظيفة مهنية (كالمحاسبين ، والمهندسين المعماريين ، والمهندسين المدنيين ، والكميائيين ، والصيادلة ، والمحامين ... وهؤلاء تضمهم المجموعة الرئيسية صفر) أو الذين عملهم تغلب عليه الصفة الفنية أو الصناعية أو الخدمة العامة . أما مديرو المزارع فيسلكهم هذا التصنيف فى المجموعة الرابعة كما يستبعد من المجموعة الفرعية ١ - ١ مالكى الأعمال الذين يؤدون وظائف بأجر أو أعمالا فنية أو صناعية أو خدمات سواء استعانوا فى ذلك بمساعدين أم لا ، لأن هؤلاء الملاك لأعمالهم كثير وجودهم فى أعمال المحاسبة ، والهندسة ، والصيدلة ، والطب ، والمحاماة ، والحياكة ، وصناعة القبعات ، والنجارة والكهرباء ، والحلاق ، والغسال ، والمصور ، والمقاول إلى آخره .. أما الملاك المشتغلون بأعمالهم فى تجارتى الجملة والقطاعى فتضمهم المجموعة الفرعية ٣ - صفر الخاصة بعمال البيع ، وملاك الأعمال الزراعية تضمهم المجموعة ٤ - صفر.

هذا هو التحديد المانع exclusive الذى أورده التصنيف الدولى لوظائف المديرين . أما التحديد الجامع inclusive لأنواع هؤلاء المديرين فيمكن تتبعه فى بنود المجموعة الفرعية ١ - ١ كالآتى [١] :

١ - ١ المديرون ورؤساء الأعمال وأصحاب الأعمال المشتغلون :

Working Proprietors

١ - ١١ المديرون ، ورؤساء الأعمال والملاك المشتغلون بالإدارة فى التنجيم والتحجير ، والصناعة ، والانشاءات ، والكهرباء ، والغاز ، والماء والخدمات الصحية .

---

(1) The same, p. 20.

١ - ١٢ : المديرون ورؤساء الأعمال فى تجارتى الجملة والتجزئة .

١ - ١٣ : المديرون ورؤساء الأعمال والملاك المشتغلون فى البنوك ، والمؤسسات المالية الأخرى ، والتأمين والعقارات .

١ - ١٤ : المديرون ورؤساء الأعمال والملاك المشتغلون بالنقل والتخزين والمواصلات .

١ - ١٥ : المديرون ورؤساء الأعمال والملاك المشتغلون بصناعات الخدمات .

١ - ١٩ : المديرون ورؤساء الأعمال والملاك المشتغلون الذين لم يرد ذكرهم فى تصنيف آخر .

والتصنيف الدولى يستطرد فيفرد لكل من هذه الأنواع فقرة تفصيلية ، يخصصها لبيان الوظيفة النوعية التى للرئيس أو المدير الخاص بها ، ومع اختلاف أنواع الوظائف التى يتطرق إليها أخيراً فى الحديث عن كل منها ، نستطيع أن نلمس أنه يعمم فى البدء بين كل وظائف الإدارة بمختلف أنواعها حيث يبدأ كل نوع منها بقوله :

« والعمال فى هذه الجماعة الموحدة يصممون plan ، وينظمون organize، ويديرون direct ، وينسقون co-ordinate ـ (لحسابهم الخاص on own account) [1] أو بمقتضى السلطات المخولة لهم ـ

---

(١) هذه العبارة استثنى منها فقط مديرو ورؤساء البيع بالجملة والتجزئة : ١ - ١٢ لأنه سبق أن استثنى من هذه المجموعة الفرعية فى الإحصاء السابق طائفة « الملاك المشتغلون .

أنظر الطبعة الانجليزية من التصنيف (١٩٥٨) ـ ص ص ٥٦ - ٥٩ .

فاعليات المؤسسات الخاصة أو العامة ، أو واحد أو أكثر من أقسامها ، فيما يتعلق بعمليات كذا .. وكذا ... (استخراج المعادن أو قطع الأحجار (١ - ١١) أو بيع وشراء البضائع (١ - ١٢) أو نقل الركاب بالبر أو البحر أو الجو (١ - ١٤) .. الخ . وهذه العمليات لا يعنينا تفصيلها . فالذى يتعلق بطبيعة العمل وجوهره أنه التصميم والتنظيم والتنسيق والإدارة لفاعليات العمل مهما اختلف نوع هذا العمل من تنجيم وتحجير إلى بيع وشراء إلى أعمال بنوك أو خدمات نقل ..

(٥) إلا أن ما أشار إليه التصنيف إشارة عابرة فى شأن وظيفة رؤساء العمل أو ملاحظيهم foremen هو ما يبدو - فى نظرنا - أقرب سيكولوجية فى النظر إلى وظائف الإدارة ، حتى الكبير منها ، رغم أن التصنيف لم يعرض لها إلا فى المقدمة ، ولم يجعل لها مكانا فى أية مجموعة رئيسية أو فرعية من مجموعات المهن ؛ حتى المجموعة العاشرة التى خصصها للعمال الذين لا يمكن تصنيفهم بحسب المهنة workers not classifiable by occupation ؛ - لأنه رأى أن الصبيان apprentices والأسطوات instructors ورؤساء العمال foremen يمثلون بصفتهم هذه مركزا اجتماعياً أو نظاما قانونيا status أولى من أن ينتموا لمهنة معينة يستطيع التصنيف I.S.C.O ترقيمها ووصفها ، وأنهم ينتسبون بصفات التعلم أو التعليم أو الإشراف التى لهم - على الترتيب - إلى مهن من التى سبق ذكرها فى التصنيف بالضرورة . فهم يعتبرون لصيقين بهذه المهن باحدى الصفات التبعية المذكورة بحيث يكون نوع المهنة هو الأصل والصفة هى الإضافة .

لذا يقول التصنيف عن رؤساء الأعمال إنهم يمثلون المركز أو النظام

---

(1) See : I. S.C. O, Op. Cit. pp. 16-17.

القانونى status أولى من أن يمثلوا مهنةً معينة ، وأنهم ينقسمون إلى نوعين رئيسيين : الأول هم رؤساء العمال الذى يعملون مع جماعة من العمال فى أدائها لوظائف معينة والذين يقومون هم أنفسهم ببعض الواجبات علاوة على توليهم الإشراف (كتوزيع العمل وتنسيق جهود الجماعة) والثانى هم رؤساء الأعمال الذين لا يؤدون بأنفسهم أى شيء من العمل الفنى عموماً ، بل يتفرغون لواجبات الإشراف الأخرى السابق ذكرها ــ وأحيانا ما يشرفون على العمال فى أكثر من مهنة .

ويقول التصنيف : ولما كان رئيس العمال عادة صانعا حرفيا craftsman أو عاملا متخصصا أسندت إليه وظيفة الاشراف كواجب إضافى ؛ فإنه من الناحية المهنية يمكن اعتباره تابعاً للمهنة التى يقوم بها العاملون تحت إشرافه ، وهو هنا (فى التصنيف) يرد ذكره معهم . أما إذا كان متفرغا ، فإنه يعتبر عاملا متنقلا all - round worker فى الصناعة أو العمل المختص به ؛ ويصنف حينئذ مع أفراده ، كرئيس عمال النجارة مع النجارين ، والطباعة مع « مطبعجى » وهكذا . كذلك فإن رؤساء العمال من النوع الذى يشرف على مهن متعددة يمكن تصنيفه فى مجموعة إضافية تلحق بالنوع عموما كرئيس عمال زراعيين (يصنف ملحقا بالمجموعة ٤ - ١١ عمال زراعيين لم يرد ذكرهم فى موضع آخر) ورئيس عمال الأشغال العامة (فى مجموعة ٧ - ٩٩ - ٩٠) عمال إنشاءات لم يرد ذكرهم فى موضع آخر [1] .

ونحن نأخذ على التصنيف الدولى سواء فى حديثه عن وظائف المديرين فى المجموعة الأولى أو رؤساء العمال خارج أية مجموعة ــ أنه

---

(1) I. S. C,O. p. 17.

وقد أشار إلى اتجاه الجانب الأكبر من وظيفة هؤلاء الأشخاص إلى قيادة الأفراد وتوجيه الجماعات لم يعط الناحية الإنسانية ما تستحقه من إبراز وتوكيد وهو يحدد وظائف هؤلاء الأشخاص . لقد رأينا أنه يبدأ وظائف المديرين بمختلف أنواعهم قائلا ـ أنهم يخططون وينظمون ويديرون وينسقون (فاعليات activi-ties) المؤسسات الخاصة أو العامة . وطبيعي أن كلمة فاعلية activity تنصرف إلى نواحي العمل غير الرسمية informal organisation لا التنظيم الصورى أو الشكلى formal الذى ترسمه الخرائط charts أو النظم التأسيسية لدور الأعمال ـ أى العلاقات الإنسانية بين الرئيس والمرءوس ، والمرءوسين وبعضهم البعض التى توجه فاعلية العمل . كما أن حديث التصنيف الدولى عن وظيفة رئيس العمال foreman وفطنته الرائعة إلى أن طبيعة عمله مركز اجتماعى أو قانونى أكثر منه مهنة أو عملا فنيا ، وأنه حتى إذا لم يتفرغ للادارة التفرغ الكامل ، فإنه يعهد إليه بمهام توزيع العمل وتنسيق جهود الجماعة العاملة .. كل هذا كنا نطمع معه فى أن يولى التصنيف الدولى هذه الوظائف تأكيداً للجانب الانسانى أكثر مما فعل .

إلا أن الرد المنطقى على مأخذنا هذا أن التصنيف الدولى بطبيعة مهمته الرامية إلى تحليل مختلف المهن تحليلا (واقعيا) يمكن من دراسة احتياجات كل منها وما تتطلبه من قدرات الأفراد اللازمين لمزاولتها ؛ تصنيف لواقع المهن فى النظام الصناعى والعملى الرأسمالى القائم ـ أى الذى ينظر للأعمال وإدارتها النظرة المادية من حيث هى تنظيم قائم ؛ ومن وجهة نظر أصحاب الأعمال والمشروعات – أى أنه يبين الدور role الذى ينتظر هولاء ، والصناعة عموما : أن يؤديه شاغل كل من هذه الوظائف أو المهن . فلا ينتظر منه بطبيعته هذه ؛ وبوصف

كونه دراسة واقعية تحليلية لا تنبؤية أو إصلاحية ؛ أن يهتم بشيء لم يتقرر له بعد في الصناعة أو العمل عموما مجال كبير . فهو - شأنه شأن علم إدارة الأعمال - لا يتدخل في طريقة أو كيفية أداء الأفراد للوظائف التي يرسم لهم حدودها ، ولا يعنيه التفاعل الاجتماعي أو العوامل النفسية التي تؤثر في أداء هذه الوظائف ؛ وإنما يترك - كما يترك علم إدارة الأعمال - جانب العلاقات الإنسانية في العمل لعلمي النفس الصناعي والاجتماع الصناعي .

(٦) على أن من الانصاف أن نقول إن التصنيف الدولي لم يغفل الاشارة إلى وظائف القائمين على إدارة الأفراد وتوجيههم فيما استقر العمل به فعلا من هذه الوظائف المسلم بأنها وظائف إنسانية في جوهرها كمستشار الأفراد بالنسبة للطلاب student personnel councellor وخبير الأفراد في الصناعة personnel specialist الذي حدد وظيفته بأنها [١] : القيام بواحدة أو أكثر من وظائف الفرز recruitment والتدريب ، والترقية ، والترفيه welfare والمكافأة ، والترويح recreation ، وعلاقات التوظيف أو الاعفاء من الوظيفة . وهو يدعم احتياجات القوى العاملة الانسانية ascertains manpower requirements ويضع تصميمات الاختيار المقننة (المعيارية) كتحليل المهن وانتقاء الأفراد عن طريق الاختبارات ، ويعمل على سد فراغات العمل بالتنقلات والترقيات من داخل المؤسسة أو بالترشيح من خارجها ، ويعلن عن الوظائف الخالية ، ويعقد المقابلات الشخصية (الانترفيو) لطلاب هذه الوظائف ، ويختار أحسنهم مؤهلات للتوظف مباشرة أو للاستعلام عنهم من مصادر أخرى ، ويفيد الطلاب والمستخدمين علماً بواجبات الوظيفة ووسائل التقدير والمكافأة على العمل ، وظروفه

.(1) See : I. S.C., O. Y 9, 41,p. 53.

العمل وطرائقه ، كما يساعد فى تنظيم وسائل الشكاوى ويتصرف فى المنازعات والتظلمات ، ويساعد فى تنظيم وإدارة طرق تدريب العمال ويوجه ويشترك فى إدارة خدمات الموظفين كالمقصف ، وحجرات الإسعاف ، وخطط الإسكان أو المعاش وتسهيلات الترويح والترفيه .

ويقول التصنيف - شأنه مع كل مهنة أخرى ذات اختصاصات واسعة كهذه - إنه يجوز لخبير الأفراد أن يتخصص فى إحدى هذه الوظائف أو مجموعة منها كالتعيين والتوظيف ، أو التدريب أو الترفيه أو العلاقات - وحينئذ فانه يوصف بتخصصه هذا ويلقب به .

ولاشك أن هذا الذى جاء فى التصنيف الدولى لوظيفة خبير الأفراد إنما جاء على سبيل الحصر لا المثال ، وأنه جامع فعلا لما عسى أن يكون لمدير الأفراد من مهام ؛ بل إنه ليبدو معه أن من الصعوبة بمكان أن يقوم بهذه الوظائف - فى مؤسسة كبرى - فرد واحد .. مما يحسن معه توزيع هذه الاختصاصات على مديرين أو اكثر . فقسم إدارة الأفراد personnel department فى أية منظمة صناعية أو تجارية هو القسم من الإدارة المختص بالعلاقات الإنسانية ، وقد دعا إلى التوسع فى الأخذ به وتوسيع اختصاصه فى الكثير من الشركات الكبرى تزايد إدراك أن العلاقات الإنسانية الطيبة فى العمل أساس الإنتاجية الناجحةوالكفاية المرتفعة - هذا الإدراك الذى يزداد يوما بعد يوم . ولا يتهدد ما لهذا القسم من قيمة كبرى فى العناية بالجوانب الإنسانية فى العمل إلا تنوع الاختصاصات الكثيرة التى أصبحت تسند إليه كما رأينا والتى يمكن تصنيفها فى ستة أنواع رئيسية من المهام (١) : الاستخدام

(1) Dent (H. C.) : A Yearbook of Technical Education and Careers in Industry, Adam & Charles Black, Lond. 1957' pp. 883 - 884 .

employment والأجور wages والمشاركة joint consultation والصحة والأمان ، والخدمات employee services والتعليم والتدريبeducation and training .

ولا يزال اختصاص هذا القسم من أقسام الإدارة يتسع مجاله وتعدد وظائفه ؛ هذا المجال وهذه الوظائف التى تختلف تبعا لحجم المنظمة والسياسة التى ترسمها لوائحها لإدارتها . ومهما يكن الأمر ؛ فالمتعارف عليه أنه يدخل فى اختصاص مدير أو موظف الأفراد personnel officer المقابلة الشخصية للأفراد (الأنترفيو) تمهيدا لاختيارهم ، والتعاقد مع الموظفين أو العمال الجدد . وإعداد الدراسات التمهيدية لهم initiation course ، وحفظ السجلات الشخصية لكافة المستخدمين ، والاشراف على تنفيذ ما يتفق عليه بشأن الأجور وشروط العمل ، وتقديم الاستشارات التى تتعلق بالأفراد وتنظيم وادارة برامج تدريب الصبيان والمستخدمين الآخرين ، ووضع برامج الترفيه ، والتعاون مع القسم الطبى ، والمعاونة على حل المشاكل الشخصية ، واعلان حالات الفصل من الخدمة .

(٧) ويهمنا أن نبرز بعد كل هذا أن ليس بذى بال أن تتعدد وظائف إدارة الأفراد ، أو أن يتولى القيام بها فى الشركات الكبرى مختصون عديدون بدلا من شخص واحد أو موظفة واحدة . فالذى يعنينا هو أن يتفرغ مدير أو موظف الأفراد للنواحى الانسانية والمشاكل الفردية الخاصة بالأفراد ــ لا أن يشغل وقته أو تشغله المنظمة بالأعمال الإدارية أو الكتابية على ما سبق أن بينا . لقد عرفت المشروعات الصناعية والتجارية منذ ظهورها واتساع حجمها وظيفة مدير المستخدمين أو رئيس المستخدمين ، ولكن وظيفته ظلت قاصرة على المفهوم الحكومى لهذا اللفظ الذى لا يتجاوز النواحى الرسمية فى العمل . وإنما

نشأت الحاجة إلى وظيفة موظف الأفراد للأخذ بالنواحي الانسانية السيكولوجية والاجتماعية فى حل مشاكل العمل ومساعدة الأفراد على التغلب عليها . فلابد إذن أن يتفرغ لهذه المهمة الانسانية تمام التفرغ ، وأن يعفى من كل عمل إدارى أو كتابى آخر ، وأن يختار لهذه الوظيفة على أساس من التخصص والدراية الكاملين بالنواحى الاجتماعية والنفسية التى تمكنه من دراسة وتشخيص وتحليل وعلاج وقياس واختبار مواقف العمل ومشاكل الأفراد .

وليس هذا فحسب ، بل إننا نؤكد أن وجود خبير أو مدير أو موظف أفراد متخصص يتولى كامل اختصاصاته التى نريدها له ليس حلا لمشكلة الإدارة ، وهو ما أثبتته التجربة فى الشركات التى أخذت به . فمدير الأفراد فى أية منظمة كبرى ليس إلا واحدا من جملة مديرين وسلسلة رؤساء ولا يجدى أن يتولى هو علاج العلاقات الانسانية فى العمل إذا كان الرؤساء والمديرون الآخرون لا يعاونونه فى مهمته أو يأخذون بنفس الأسلوب فى تناول مشاكل العمال والموظفين ـ فضلا عن تمام اقتناعهم بهذا الأسلوب ؛ وإذا لم يعملوا على مقاومة موظف الأفراد أو العلاقات بحسبان أنه يفسد العمال أو يدللهم ـ وهو ما يواجهه المشرفون الاجتماعيون أو الاخصائيون النفسيون بل والخبراء فى محاكم الجنايات ـ حيث يتهمون بأنهم يأخذون جانب المذنب ويعطلون سلطة النظام أو القانون . فمدير الأفراد لن يستطيع أن يعمل وحده ما لم يؤمن المديرون الآخرون برسالته ويعاونوه على النهوض بها . ومعنى هذا ألا يتعارض أسلوب إدارتهم هم مع أسلوب مدير الأفراد ، وإذا ما استطاعوا ذلك لم نكن بحاجة إلى أن تقتصر العلاقات الانسانية على خبير الأفراد أو قسم العلاقات ؛ بل يصبح كل مدير داخل اختصاصه خبير أفراد . وهذا هو الحل الذى نرجح الأخذ به ونرى أن التطور صائر إليه . فما أكثر الشركات التى لم تأخذ بعد بخبير الأفراد المتخصص

فى النواحى الانسانية أو التى تجعله رئيس مستخدمين بالمعنى المعروف . لذا لا نرحب بالفصل هكذا بين وظيفة المدير وخبير الأفراد ـ لأنه إذا جاز لخبير الأفراد ألا يكون مديراً ؛ بل مجرد سيكولوجى أو باحث اجتماعى عادى ؛ فلا غنى للمدير فى مركزه القيادى والإرشادى هكذا عن أن يكون خبير أفراد ـ ونحن لا نعنى بهذا أن يكون خبيرا بالمعنى المتخصص الكامل ؛ بل بالمعنى البسيط الذى هو مألوف فى العلم من عدم التعارض بين وجود الفيلسوف أو عالم النفس المتخصص وكون كل إنسان لابد أن تكون له فلسفته الخاصة فى الحياة ، وأن يلم بعلم النفس فى تعامله مع نفسه وأسرته والآخرين . وسوف نبين فيما بعد فى حديثنا عن ضرورة تدريب الرؤساء أن جوهر عمل الرئيس التعامل مع الكائنات الإنسانية لا الآلات أو المواد . وأن لهذه الكائنات نفوساً تضطرم بشتى الأحاسيس والوجدانات والحاجات والميول والاتجاهات . فلابد لمن يتعامل معها أن يحسن هذا التعامل ، وأن ينظر لكل منها على أنه حالة خاصة قائمة بذاتها يبحث لها فى خبرته عن حالة مماثلة سابقة وأحسن طريقة نجحت معها .

الفصل السابع

وظـــائف الرؤســاء

---

١ – الوظيفة الإدارية خبرة ومهارة عمليتان لا مجرد تعريف لفظى .

٢ – تحليل العمل الإدارى إلى خطوات .

٣ – رد هـذه الخطوات إلى وظيفتى الرقابة والأفراد .

٤ – الجانب الإنسانى يظفر منهما بأكبر نصيب .

٥ – أولى وظائف الرئيس إقامة جهاز اتصال فعال .

٦ – كفالة أداء الأفراد لخدماتهم بإدماجهم فى المنظمة وتوضيح المطلوب منهم .

٧ – صياغة أهداف المنظمة وتحديد أغراضها .

٨ – إجمال وتقدير .

(١) رأينا في الفصل السابق أننا حين كنا نتساءل « من هم المديرون ؟ » كان يقال لنا إنهم « هم الذين يقومون بوظيفة الإدارة » ، وسنرى في هذا الفصل حين نتساءل : « وما هي وظيفة الإدارة ؟ » أنه سيقال لنا « إنها هي ما يفعله المديرون » !

وليس معنى هذا أننا ندور في حلقة مفرغة ، أو أننا حين نعرف الشخص بالوظيفة ، ثم الوظيفة بسلوك شاغلها ؛ لانفهم في قرارة أنفسنا ــ نحن المهتمين بإدارة الأعمال أو القائمين بوظيفة الإدارة أنفسهم ــ من هو المدير الناجح أو الرئيس الكفء ، وبالتالي وظائف الإدارة الناجحة وخصائص القائم بها . حقاً أن المنطق الصورى سيقول إننا نعرف الشيء بنفسه ، وأن في تعريفاتنا هذه الدائرية مصادرة على المطلوب ، وبالتالي فنحن لسنا منطقيين ... إلا أن هناك إلى جانب المنطق الشكلى أو الصورى formal logic منطق الواقع والحقيقة reality . وليس معنى أن الشيء لا يخضع للمنطق الصورى أنه لا يخضع أيضاً لمنطق الحقيقة ؛ بل ربما كان الحق هو العكس ، وهو أنه كلما بعد الشيء عن الشكلية والتصورية كان اقرب صلة بالواقعية والحقيقة . فالإدارة عمل لا يعبر عنه بالقول ، ولا يوصف بالكلام أو تجيد عرضه التعريفات الشاملة الكاملة التي يرضى عنها اللغويون . وإنما هي سلوك وفاعلية ومهارة عملية تراها وتلمسها وتميز الصحيح والفاسد منها دون أن تستطيع صياغتها في جمل أو إفراغها في قوالب . وقد عبر المشرفون على تدريب الرؤساء بالفعل عن عجبهم من أن ما كانوا يقولونه للمتدربين من عبارات ونظريات في الموقف التدريبي لم يكن يلبث أن يذوب أو يتبخر في حموة العمل بحيث يبحثون عنه ــ هم واضعوه ــ فلا يجدونه . فالعمل شيء والنظر أو التفلسف شيء آخر . والموقف الإدارى أو الرياسى موقف عملى قوامه المهارة والخبرة المستمدة من الحياة والتجربة الحية

الواقعيـة والمران والإيمان . وهـو فى حاجـة إلى الذكاء العملى ـ ذكـاء حل المشكلات problem solving intelligence لا إلى الذكـاء النظرى theoritical العقلى التأملى speculative ـ اللهـم إلا إذا كـان هذا النوع من الذكـاء خاصاً بالشخص نفسـه استمـده بخبرته من الواقع العملى الطويل المتجدد ـ ولم يفرضـه على الواقع بل استخلصـه من الوقـائع ـ أى بمنهج الاستقراء العلمى الصحيح دون مقدمات خاطئة أو معتقدات فاسدة تؤثر فى الاستدلال .

من أجل هذا صرح أكابر المؤلفين فى إدارة الأعمـال أن محاولة إيجاد تعريف صورى للإدارة شىء لا أهمية له [١]، وأنه يغنى عن التعريف الجامع المانع إعطاء فكرة وصفية توضح المقصود بالإدارة وتلقى من القارىء فهمـاً وقبولا أحسن مما يلقى التعريف الصورى . كما ذهبوا إلى مهاجمة التعريفات الكثيرة التى وضعها العديد من المؤلفين بوصفها أبعد ما تكون عن الابانة عن المزاولة العـملية لفن الادارة ، ـ أى البعـد عن التطبيق العـملى ومـا كتبه السابقون ـ مما نشأ عنه بالضرورة كثرة هائلة من التعريفات المتناثرة فى بطون كتب الإدارة لا يجمعها اتفاق أو تمت إلى حقيقة الموضوع بسبب .

كـمـا ذهب البـعض الآخـر من المؤلفين [٢] . إلى الكتـابـة فى موضـوع الإدارة دون أن يكلفوا أنفسهـم عناء التعريف أو مجـرد الإشـارة إلى

---

(1) Brech (E.F.L.) : Management : Its Nature and Signinficance, Pitman, Lond. 3rd., 1952: p. 24.

(2) See L Mason (G. Samuel) : Modern Works Management, 2nd ed, Pitman and Sons Lond. 1950, Roethlisberger (F. J.) & Dickson (William J.) Management & the Worker, 10 th printing, Harvard univ . Press, 1950, Rose (T. G.) : Higher control in Management, Pitman, Lond . 5th ed 1953, Saunders (N.F.T.) Factory Organisation & Management : Pitman, London., 3rd ed. 1952.. etc.

عدم أهميته ، بل دخلوا فى الموضوع دخولاً عمليا مباشراً لا يعقد منه المدخل النظرى أو يبعد به عن الهدف المذهب الفلسفى . ربما كان الكثير منهم يريد تجنب تكرار الحديث المعاد فى شأن هذا الجانب النظرى أو يرى أن الزاوية التى سيعالج الكتابة فيها من هذا الموضوع الكبير لا تستدعى التعريف بعلم الإدارة ككل ـ أكثر من يقصدوا إلى الفكرة التى أشرنا إليها . وعلى كل حال فمن الخير تجنب الأحكام والقضايا اللفظية فى مجال الدراسة الواقعية . لأن الدور الذى تقوم به العبارات اللغوية فى تجميد المعانى وتثبيت الأفكار وصب القوالب الذهنية الجامدة .. لها ضررها فى أن الشخص المؤمن بها أو الدارس لها لا يلبث أن يفرضها على الواقع . فيصدر عنها فى سلوكه وأحكامه بحيث يشغله النص ولا يكتسب مرونة تفسيره أو تطبيقه من أمثلة الحياة ومشاكل العمل . وهكذا فإن أحسن مبدأ لتعلم الذكاء العملى المطلوب هنا اكتساب المهارات اللازمة بالمزاولة لا التلقين ، وبالذات لا بوساطة شخص آخر ، وفى مجال العمل لا فى حجرة الدرس أو الكتب .

لذا نرحب بما انتهجه بعض المؤلفين من الوصول إلى تعريف الوظيفة الإدارية عن طريق تحليل أمثلة بسيطة لمواقف الادارة ـ مهما يعب على هذا التعريف أنه ناقص لأنه تعريف بالاشارة demonstration أو المثال example ـ لأننا قلنا إننا هنا فى مجال الواقع لا المنطق الصورى أو الشكلى ، وأن كل ما كان كذلك من الدراسة لن يعطى تعريفه فكرة صحيحة بل غامضة ومختلطة تشوش الذهن وتبعد عن حقيقة الموضوع ، ولو كان الأمر غير ذلك لكانت لوحات التوزيع ونظم الدور الصناعية والتجارية أو لوائحها المطبوعة ... كافية للقيام بالعمل أو تنظيم الفاعلية والانتاج .. ولكن الواقع من الأمر عكس ذلك ـ فقد ثبت للمشتغلين

بإدارة الأعمال جميعا أن الخرائط واللوائح الرسمية formal شيء والعمل الفعلي الانتاجي informal activity شيء آخر .

وسنورد هنا عرضا لقطاع مستعرض من وظيفة الرئيس يبين خطوات العمل الإداري في موقف بعينه ، ثم نتتبع ذلك بتحليل طولي لوظائف الادراة ككل واحد حتى يتبين لنا اتساع مجال الجانب الانساني في الادارة كلما انتقلنا من مشروعات العمل الصغيرة المحدودة إلى منظمات العمل الكبيرة .

(٢) الادارة إذن كالسلوك في علم النفس وغيرهما من المعاني المجردة ـ من الأشياء التي لا تعرف بذاتها ، ولكن بما تحققه آخر الأمر من نتائج . هب أننا نريد أن نقيم أحد الروساء أو المديرين ونحكم بنجاحه أو فشله في الادارة ـ أليس أول ما يخطر في الذهن ما حقق من حسن الادارة وإنجاز الأعمال ؟ وإذا لم تكن النتائج كافية أو واضحة لاعطاء فكرة عنه فنحن نعود على وسائله بالتقييم والفحص ، ونعدد خصائصه ومزاياه في القيام بمقتضيات وظيفته أو عيوبه فيها ـ تماما كما تفعل في علم النفس ونحن ندرس السلوك بالتعرف من الغايات والنتائج على الوسائل التي استخدمت لتحقيقها والدوافع الباطنة والحوافز أو البواعث الخارجية التي أثارتها – فالغاية القصوى التي تستهدفها الادارة إذن ـ وهي أن تؤدي إلى إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف التي قام المشروع أو العمل من أجلها ـ كفيلة بأن تظهرنا على ما ينبغي أن يفعله الرئيس ابتغاء تحقيق هذه الغاية ؛ وبعبارة أخرى ما هي وظائف الرئيس التي يقوم بها لتحقيق هذه الغاية .

ولن نستمر في هذه الأبحاث الفلسفية والنفسية في الغاية والوسيلة وأن إحداهما تحدد الأخرى ـ ما دام واضحا في موضوعنا هنا أن الهدف أو الغاية يحددان قبل أن ترسم وسائلهما بطبيعة الحال ، كما أن

تحقيق الغاية أو الهدف أو عدم تحقيقه هما فيصل الحكم على الرئيس بالنجاح أو الفشل فى الإدارة . ولكنا سوف نعمد إلى الطريقة التى حبذناها فى الفقرة السابقة كأنجح طريقة للتعرف على وظائف المديرين ونعنى بها طريقة التحليل الواقعى لمثال بسيط لأحد مواقف الإدارة فى مشروع من المشروعات . وليكن بناء عدد قليل من المنازل على قطعة من الأرض (١) .
فسير العملية الإدارية فى عمل كهذا يتخذ عادة الخطوات التالية :

١ – فأول ما ينبغى عمله معرفة أى بيوت يلزم بناؤها ، وكيف ترسم وتوضح أساساتها على الأرض ، ونوع المواد المستعملة فى البناء ، والمقاسات المختلفة ... الخ . أى السياسة العامة للمشروع التى يخططها المهندس . ويدخل فى التخطيط أيضا بحث طريقة تنفيذ العمل ومن أى جزء يبدأ وهل يتقدم العمل فى كل بيت على حدة حتى يتم أم يسير العمل فى كل البيوت فى وقت واحد مرحلة فمرحلة ، وكم يلزم من الوقت ومن العمال ... أى وضع الخطط والبرامج العامة لعمليات المشروع كما يتفق عليها المقاول أو رئيس البنائين مع المهندس .

٢ – ثم تحدد بعد هذا « السلطة » التى ستقوم على تنفيذ العمل والترتيبات الخاصة بإعدادها . وحتى فى مشروع بسيط كهذا ـ بالقياس إلى دور الصناعة والتجارة المعقدة الكبرى ـ يلزم تحديد مسئوليات رئيس العمال أو البنائين : هل يلازم تنفيذ المشروع طول الوقت أو يمكن أن يعهد إلى غيره ببعض الاختصاصات ؛ أى أنه ينبغى أن يوضح لكل من سيتعامل مع هذا الرئيس ـ حتى ولو كان

---

(1) Brech (E.F.L.) Aldrich (R. M.), Field (A. W.) Maddock (J.) & Woodroffe (Frank L.) : The Principles & Practice of Management, Longmans, Green & Co. London. N. Y. 1953, p,8.

بناء أو نجارا مكلفا بالإشراف أيضا على سير العمل ـ حدود السلطات والمسئوليات المخولة له من ناحية الاشراف والادارة .

٣ - ثم يأتي بعد هذا توزيع الاختصاصات والأعمال الفنية سواء من المهندسين على مساعديهم ورؤساء العمال على رجالهم . وهذه العملية الخاصة « بالتخطيط الانساني » أو توزيع القوى العاملة يلزم الرجوع إليها من وقت إلى آخر أثناء العملية وكلما اقتضت الضرورة إعادة توزيع الأعمال أو استخدام عمال جدد لأعمال جديدة .

٤ - وقبل أن يبدأ العمل بالفعل لابد من قدر كبير من الاعداد والتجهيز ونقل المواد وتأجير أو شراء المعدات ـ أى التخطيط التفصيلي ووضع الطرق والمناهج العملية للتنفيذ ومواجهة ما يكشف عنه العمل من تعديلات أو تحويرات فى الخطط والتصميمات العامة التى سبق وضعها ، وما يحتمه الموقف التنفيذى من تعديل فى الاختصاصات أو تقديم بعض العمليات على البعض الآخر نظرا لاستحالة تنفيذ الخطط العامة بحذافيرها أو صعوبة هذا التنفيذ .

٥ - وفى المرحلة السابقة يكون قد ظهر فى المجال « قائد » [١] أو رئيس تنفيذى leader هو الذى أحال الخطط العامة التصميمية إلى خطط تفصيلية عملية ؛ فيكون من شأن هذا القائد أن يصدر تعليماته وأوامره اللازمة لاستمرار العمل .

ويقول برتش وزملاؤه [٢] : إن هذه فى جوهرها مهمة إنسانية لأنها تتعلق فى جزء منها بالاشراف والمحافظة على الوقت ، وتوزيع فترات

---

(1) Brech (E.F.L.) Management : its Naturc & Significance - Pitman, Lond., 1955. p. 26.

(2) Brech (editor) & others : The Principles & Practice of Management ... p. 9.

الطعام وجلسات تناول الشاى ... ولكنها تتعلق فى الجزء الأكبر منها بالمحافظة على الانسجام وروح الجماعة كفريق واحد working team وتشجيع الأفراد جميعا على الاستمرار فى عملهم مع الشعور بالمسئولية والحماس للعمل ـ وفى كلمة واحدة إنها مهمة المحافظة على الروح المعنوى .

٦ — وتتقدم عمليات البناء الفعلى بتعاون جهود المرافق الفنية المختلفة وفقا للخطط والبرامج الموضوعة . وهذه هى العملية التى من أجلها قام التخطيط السابق والتى لانجازها سيقوم الاشراف اللاحق .

٧ — وكلما تقدم العمل ، فإن المدير أو رئيس العمل أو المهندس (أو مساعده) أو رئيس البنائين يراقب تقدم العملية ، ويتأكد من أن العمل يجرى طبقا للشروط والمواصفات المطلوبة وأن المواد المستعملة هى اللازمة فعلا والأشخاص المستخدمين هم الفنيون اللائقون للعمل ، وأن المقاييس المطلوبة تراعى بدقة ، وأن اللمسات النهائية للعمل يعتنى بها ، وأن لا أخطاء أو عيوباً ظاهرة فى البناء ـ وهذه مهمة الاشراف أو الرقابة control على انجاز العمل طبقا للخطة الموضوعة مع التقدير الكبير لعنصر الزمن الذى ينبغى أن يتم خلاله العمل .

٨ — ومع أن مهمة التنسيق واجبة دائما على الرئيس وهو يطابق واقع العمل بالخطط التى بين يديه ؛ فإنها مهمة يومية من مهام الرئيس . فعليه أن يراعى مثلا التقدم الزائد للبنائين بالنسبة لتخلف عمال النجارة ، وألا يتسبب تأخر تركيب النوافذ والأبواب فى تأخير عمال الطلاء بوصفها العملية التالية لعمل النجارين ، وألا يعطل حركة نقل المواد اللازمة عدم وجود العمال الكافين لتفريغ حمولة سيارات النقل فى أقصر وقت ممكن .. الخ .

٩ - ولاشك أن رئيس العمل - حتى فى هذا المشروع البسيط - يكتسب بمرور الوقت وتقدم العمل نحو النهاية خبرات وأفكاراً جديدة تساعده على تنظيم وترتيب معلوماته فيما يتعلق بهذا النوع من العمل وطريقة الاستفادة بها فى المستقبل على أساس من تقدير كافة الاحتمالات والمصاعب التى يكشف عنها العمل . هذا « التسجيل recording » فى ذهنه لخبرات العمل ونقشها فى الذاكرة فى جانبيها الحسن والسيء هى أهم ما يستفيد به الرئيس فى الموقف الإدارى ، وبالتالى فهى أكبر مهمة يقوم بها نحو تقدمه هو فى العمل الإدارى .

(٣) ونحن - وموضوعنا سيكولوجية إدارة الأعمال - لم يكن ليعنينا تتبع هذا التحليل الواقعى لعملية الإدارة هكذا إلا لنخرج منها بنتائج هى فى صالح هذا الجانب السيكولوجى من وظائف الإدارة . فإننا إذا استطعنا أن نلخص الخطوات التسع السابقة فى تسعة ألفاظ هى :

(١) التخطيط . (٢) والسلطة . (٣) وتوزيع الاختصاصات . (٤) والقيادة التنفيذية . (٥) والروح المعنوى . (٦) والعمل الفعلى . (٧) والرقابة . (٨) والتنسيق . (٩) والاستفادة بالخبرات : وجدنا - كما يقول برتش وزملاؤه [١] بحق أن الخطوة السادسة هى العملية غير الإدارية الوحيدة - أى التى يقع عبؤها على عاتق العمال والمنفذين دون الرئيس - وأن الثمانى العمليات الباقية عمليات إدارة حقيقية تتعلق بالاعداد والإشراف ومراقبة سير العمل وتقدمه وقيادة الفريق العامل وتنسيق جهود الأفراد . وإذا كان لابد من اختزال هذه الخطوات أو المراحل المكونة للعمل الإدارى وضم المتشابه منها - سواء تقدم دورة فى خطوات العمل أو تأخر - تحت رءوس أو أنواع متشابهة ، فإن الثمانى الخطوات الإدارية يمكن اختصارها إلى أربعة أصناف :-

---

(1)Brech and Others: Op. Cit. pp. 10-12.

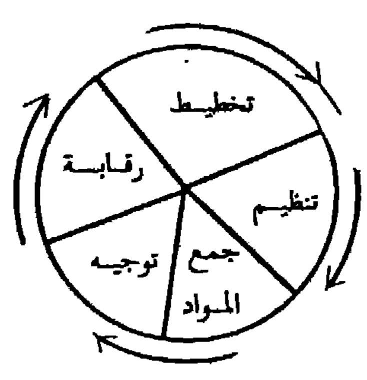
١ - التصميم ووضع الخطط planning : أى تحديد الخطوات العريضة لتنفيذ العمليات (من سياسة وتنظيمات وبرامج عامة وخطط شاملة) واعداد الطرق والوسائل الفعالة لتنفيذ العمل (من عدد ومواد ومؤن وأيدى عاملة - أى الخطوات رقم ١ ، ٢ ، ٤ فى التحليل السابق) .

٢ - الاشراف والرقابة control : أعنى مراجعة الأداء الفعلى للعمل ومدى مطابقته للخطط الموضوعة للتأكد من فعالية الوسائل وكفاية المواد والأشخاص القائمين بالعمل ، والاستفادة بالخبرة السابقة فى تنفيذ الخطوات الباقية لإنجاز العمل (أى الخطوتين رقم ٧ ، ٩) .

٣ - التنسيق Co - ordination : أى ايجاد التوازن والوفاق بين الفرق العاملة ووضع كل فرد فى المكان المناسب له من جهاز العمل حتى يؤتى أكبر أنتاج ممكن ، والتأكد من اتساق العمل وسيره على النحو الأكمل (الخطوة رقم ٨) .

٤ - اثارة الدوافع وتقوية الروح المعنوى motivation (or ensuring morale) أى جعل الأفراد يبذلون أقصى الجهد والكفاية فى اخلاص للعمل وولاء للجماعة - مع الإشراف والتأكد من أن هذا الدور الذى جوهره الايحاء او « الإلهام inspiration يحقق مفعوليته الكاملة فى أداء كل فرد للواجب عليه خير أداء ، وأن هذه الجهود المتضافرة توشك أن تحقق الغرض المطلوب منها فى الوقت المحدد له (أى العمليات رقم ٣ ، ٥ ، وتدخل فيها أيضا العملية الرابعة الخاصة بدور القيادة) .

ومرة أخرى يعود برتش وزملاؤه إلى اختزال هذه العمليات



(شكل ١٠) دائرة الوظائف الإدارية

وفيها تتنوع نسبة الوقت التى يقضيها الرئيس فى كل منها تنوعاً كبيراً ، كما أنه فى بعض الحالات تخرج وظيفتا التنظيم وجمع المواد اللازمة للعمل من نطاق وظيفته [١]

المستوى	العنصر
الإدارة العليا	
الإدارة الوظيفية أو إدارة الأقسام والفروع	
الإدارة المباشرة أو الملاحظة	

السياسة
التنسيق وإثارة الدوافع
التخطيط والإشراف
ملاحظة سير العمل وقرارات الخبرة فى العمليات الفنية ونواحى النشاط من يوم إلى يوم (بما فى ذلك إدارة العمل)

(شكل ١١) التوزيع النسبى لعناصر الإدارة [٢]

---

(1) Newman (William H.): Administrative Action: The Techniques of Organisation & Management: Prentice Hall, N. Y. 1955. P. 16.

(2) Brech (E. L, F) :Management, its Nature and Significance, 3rd ed. Pitman Lond 1955. P. 104.

الأربع إلى عمليتين فقط ، إحداهما دور فني تنفيذى يشمل التخطيط والرقابة ، والأخرى اجتماعية إنسانية تشمل التنسيق والروح المعنوى . الأولى تتعلق بوسائل العمل وطرقه الروتينية من تخطيط وإشراف على القوى العاملة ، والثانية تتعلق بالروح المعنوى والتعاون وإدارة العمل التى ينبغى أن تتوفر فى الأشخاص المستخدمين للعمل - مما يتبين معه أن ما نسميه « وظائف » الإدارة يتلخص فى شيئين اثنين :-

وظيفة الرقابة control function ووظيفة الأفراد Personnel function .

ويحمل هؤلاء المؤلفون - فى براعة ونفوذ إلى الحقائق - على ما يقع فيه المؤلفون من خطأ فى استعمال كلمة وظيفة للدلالة على أقسام أو فروع العمل الإدارى حين يقسمون وظائف الأدارة - فى زعمهم - الى انتاج ، وتوزيع ، وأفراد ، ورقابة أو (محاسبة مالية) مما نجده فى كتب كثيرة على أنه وظائف functions (لا أقساما divisions) للعمل الادارى . فإن تحليل هذه الوظائف المزعومة يظهرنا على أن قسمى الأفراد والرقابة داخلان فى القسمين الأولين الخاصين بالانتاج والتوزيع ، وبالجملة على أن هذه الأقسام الأربعة ليست من نوع واحد أو من طبيعة واحدة حتى تسمى كلها وظائف . والنتيجة أنه ينبغى النظر الى كل من أقسام العمل الادارى الأربعة هذه على أنه وحدة خاصة من وحدات العمل يمكن تحليلها على النحو الذى رأينا فى مثال العمل السابق ذكره إلى وظيفتى تخطيط وأفراد ، يعنى أن كلا منها فى ذاته يمر بالخطوات التسع المذكورة مع الفروق التى تظهرها طبيعة كل قسم منها بطبيعة الحال .

(٤) ونحن نقدر لهؤلاء المؤلفين المتخصصين فى إدارة الأعمال تحليلهم الرائع هذا للموقف الإدارى وتقسيمهم له مناصفة بين الأفراد

والناحية الفنية . فهم بهذا يجعلون لجانب العلاقات الإنسانية فى العمل أهمية لا تقل عن أهمية التخطيط أو التنفيذ . كما أن تحليلهم الواقعى الذى عمدنا إلى ذكره تحليل من شأنه أن يظهرنا على أن الجانب الإدارى فى أى مشروع عمل يشغل ثمانى خطوات فى مقابل خطوة واحدة للعمل التنفيذى الفعلى - مما من شأنه أن يظهرنا بدوره على أن الإدارة فى أى مشروع صناعى أو تجارى أو حكومى .. تشغل أكثر من ٩٠ ٪ من جهاز العمل كله [١] كما يبرر لنا كون الدور الإدارى فى أى عمل من الأعمال يخصص له قدر من الأفراد ونسبة من النفقات والتكاليف كثيرا ما يزيدان عن عدد وأجور العمال الذين سينفذون العمل بالفعل - خصوصا وأن مرتبات هؤلاء الرؤساء وكبار المهندسين والمخططين والمشرفين عالية جدا إذا قيست بأجور العمال المنفذين . فلا جدال إذن فى أن التخطيط للعمل والاشراف عليه - أى الإدارة - أهم وأكثر نفقة بكثير من التنفيذ الفعلى للعمل . ذلك أنه ما أيسر القيام بتنفيذ أى عمل من الأعمال ، ولكن الصعوبة إنما هى فى التخطيط له ووضع أسسه الفنية والاشراف على سير العمل فيه ، وما أخطر أن يجرى تنفيذ العمل أو يتم انجازه على أساس ضعيف أو خاطىء . وهو ما يبرر لنا اهتمام عالمنا الصناعى الحديث بوظيفة الإدارة واعداد الأشخاص المؤهلين للقيام بها ورصد جزء كبير من ميزانيته لمكافأتهم واستمرار اعدادهم وتدريبهم .

ولكننا نرى أن تحليل خطوات العمل الإدارى التى ذكرها

---

(1) See : Barnard : The Functions of the Executive p. 232.

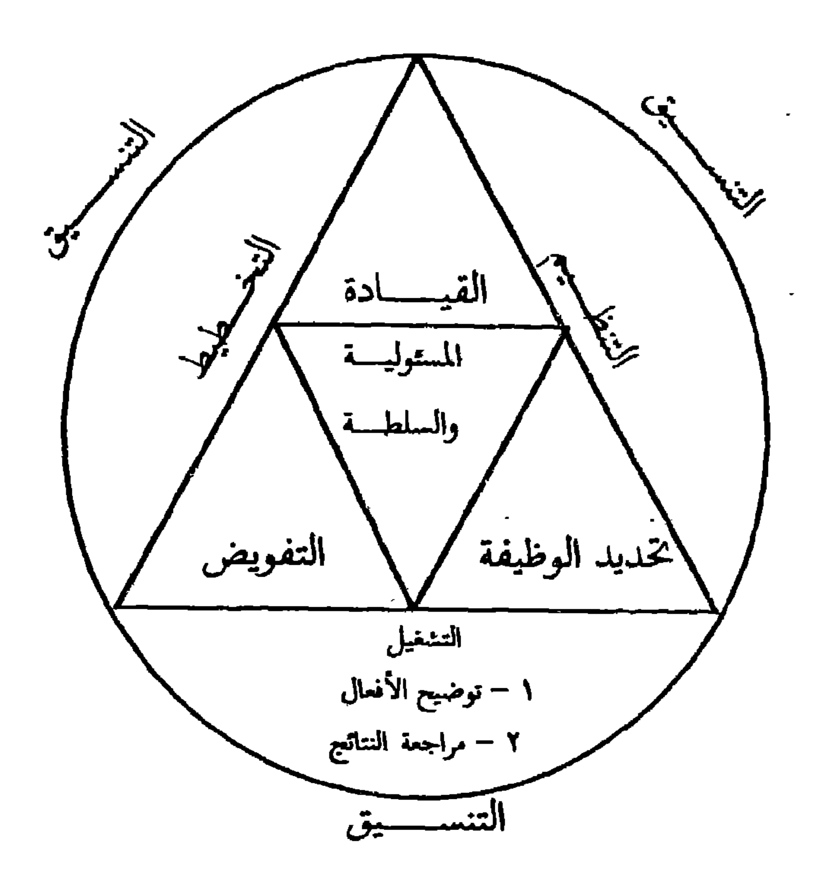
برتش وزملاؤه تحليلا آخر ـ رأسياً لا أفقيا - كفيل بأن يعطينا لصالح الجانب الإنسانى فى العمل الإدارى نصيباً أكثر من النصف . فقد رأينا أن هؤلاء المؤلفين يضعون للإدارة ثمانى عمليات مقابل عملية واحدة للتنفيذ الفعلى المادى . وحين حاولوا اختزال هذه الوظائف الإدارية الثمانية راحوا يختصرونها على مرحلتين كل مرة إلى النصف ـ حتى انتهوا إلى إبراز الجانبين الفنى والإنسانى فى العمل . ونحن لا نختلف معهم فى أن جوهر الوظيفة الإدارية هما هذان الجانبان فعلا ، ولكننا نرى أن النظر إلى مراحل العمل الإدارى التسع ـ لا الثمانى ـ بطريقة رأسية لا أفقية ـ من شأنه أن يظهرنا على أن العامل الإنسانى (الخاص بالأفراد) داخل فيها جميعا بنسبة تقل فى بعضها (كالعملية رقم ٦) وتكثر فى بعضها الآخر . إلا أن أحدها لا يخلو من الجانب الإنسانى وإن كان بعضها قد يخلو تماما من الجانب الفنى . وعلى أى حال فنحن نرى أنه بطريقتنا التى نقترح النظر بها إلى مراحل العمل الإدارى هذه نستطيع أن نحصل فى النهاية على مجموع كلى فى الجانب الإنسانى يزيد بكثير على ما يحصل عليه الجانب الفنى ! كما نأخذ على هؤلاء المؤلفين ما سبق أن أخذوه على غيرهم من الخلط بين وظائف الإدارة وأقسامها فى الخلط من جانبهم هم بين خطوات الإدارة ووظائفها .

ولعل أحسن مؤلف نرى أنه يسير فى الوجهة التى نريدها لتحليل وظائف الرئيس التحليل الرأسى لا الأفقى ـ اى الذى لا ينظر إلى قطاعات مستعرضة للوظيفة الإدارية ، بل يحلل القطاعات الطولية لكل خطوة من خطوات العمل الإدارى - تشستر بارنارد الذى ألف كتابا خاصاً بهذا الموضوع أسماه وظائف مدير الأعمال (بالمعنى التنفيذى) The functions of the Executive خصص فيه فصلا كاملا

يتبعه فصلان تكميليان لبيان وظائف الرئيس عموما ـ خصوصاً فى مشروعات العمل الكبيرة المعقدة .

(٥) يرى بارنارد أن وظائف الرئيس ـ بما هو رئيس مهمته الإبقاء على جهاز من الجهود المتضافرة للعمل ـ تشبه وظائف الجهاز العصبى (بما فيه المخ) بالنسبة لبقية الجسم . فهذا الجهاز يقوم بالحفاظ على الكائن الجسمى عن طريق القيام بالأعمال الأكثر ضرورة له وفاعلية فى التكيف بالبيئة لا الأعمال الجزئية المتخصصة التى يقوم بها هذا الجهاز أو ذاك مما يتوقف بدوره عليه هو . وعلى هذا فهو يرى أن وظائف الرئيس تتلخص فى مهام ثلاث : أولا أن يهيىء ويدبّر جهاز الاتصال provide the system of communication وثانيا أن يعمل على كفالة الجهود اللازمة promote the securing of essential efforts ، وأن يصوغ الأهداف ويحددها to formulate and define purposes [(١)] . فمن حيث الوظيفة الإدارية الأولى وهى إقامة جهاز اتصال تام فعال يرى بارنارد أنه يلزمها هيكل تنظيمى scheme of organisation وهيئة منفذة executive personnel ـ فأما الهيكل التنظيمى فهو الجانب الصورى من العمل الذى تتولى إظهاره . الخرائط بما تنطوى عليه من توزيع للاختصاصات وتحديد للحقوق والواجبات وتدرج الرياسات . ويقول بارنارد إنه مهما هُوجِمَ الهيكل التنظيمى هذا بوصفه مجرد الجانب الصورى أو الشكلى فى العمل ، وأنه لا يحقق

(1) Barnard (Chester I.):The Functiong of the Executive Cambridge, Mass., Hatvard Univ. Press, 1954 chap XV, pp. 215 - 234.



(شكل١٢) يبين هذا الرسم وظائف الرئيس الثلاثة الرئيسية من تخطيط وتنظيم وتشغيل – حيث السلطة ناشئة عن المسئولية ، والمسئولية تفرغ في القيادة ، والقيادة تتضاعف عن طريق تفويض السلطة وتحدد بتحديد الوظائف . أما التنسيق فهو عملية ربط الجهود الإدارية كلها في وقت واحد (١) .

بذاته الإنتاج ، فحسبه أن يوضح الناحية الاستراتيجية للعمل ، والمراكز الثابتة

---

(1) Spriegel (William R.) & Lansburgh (Richard. H.): Industrial Management, 5th ed., Wiley. N. Y. 1955. Chap. 4 Page 2.

أو التنظيم الاستاتيكى للمؤسسة ـ وإن كان يعاب عليه فى هذا أيضا أنه يمثل ما وصلت إليه المؤسسة فى تطورها السابق حتى الآن دون أن يرسم صورة لما ينبغى أن تكون عليه الحال فى المستقبل .

أما العنصر الثانى من عناصر الوظيفة الأولى فى الإدارة وهو عنصر الهيئة المنفذة فيرى بارنارد أنه يستهدف ولاء العمال loyalty للمؤسسة وسيطرتها عليهم عل أساس من ثقتهم الكاملة بها faith وخضوعهم التام لها complete submission ـ وهذا أهم ما ينبغى أن يقوم به الرئيس فى مجال التنظيمات غير الرسمية informal organisation لأنه بدون هذا لا تستطيع طرق الاتصال بين الرؤساء والمرءوسين أن تؤدى وظيفتها [١] بوصفها سلطة authority وفى نفس الوقت مسئولية responsibility ، ثم تأتى بعد هذا قدراته الشخصية الخاصة التى يقسمها بارنارد إلى صنفين : قدرات عامة نسبيا تشمل اليقظة التامة ، وشمول الاهتمامات ، والمرونة ، وحسن التوافق ، والاتزان poise والشجاعة ... وقدرات متخصصة أساسها المهارات الخاصة والطرق المكتسبة . والنوع الأول من الصعب نسبيا تقديره لأنه يتوقف على خصائص باطنة فى الشخص تنمو خلال خبرته العامة ،وهو لا يقبل الكثير من التلقين المباشر . أما النوع الثانى فهو أقل ندرة لأن نظام تقسيم الأعمال يفرضه بطريقة آلية ولأنه قابل لأن ينمو بالتعليم والتدريب . وعلى أى حال فان العملية التى يتم بها جانب « الهيئة المنفذة » من وظيفة الرئيس الأولى تتضمن خصوصا اختيار الأفراد وتقديم حوافز العمل offering of in- centives لهم ، وتنظيم وسائل الضبط التى تهىء جدية الترقية promoting أو إنقاص الرتبة demoting أو الفصل ، وأخيراً تأمين التنظيم غير الرسمى

---

(1) Barnard: op. cit. p. 220.

الذى غايته توافق الأفراد . لأن هذا النوع من التنظيم الذى لا ترسمه خريطة أو قانون وظيفته توسيع وسائل الاتصال بأقل حاجة إلى اتخاذ قرارات أو إصدار أوامر ، واستبعاد أنواع التسلط غير المرغوب فيها لتحل محلها وسائل التأثير الشخصى المحبوبة أو المفضلة ـ بما يحقق غرض التنظيم الرسمى للمشروع [(١)] .

(٦) والوظيفة الثانية من وظائف الادارة ـ فيما يرى بارنارد — هى العمل على كفالة أداء الأفراد لخدماتهم التى هى قوام المنظمة . وهو يقسم هذه الوظيفة أيضا إلى قسمين : (أ) إدماج الأفراد بالمنظمة فى علاقة تعاونية ، (ب) توضيح هذه الخدمات بعد أن يكون الأفراد قد اندمجوا فى هذه العلاقة . والحقيقة الأساسية التى يقوم عليها القسم الأول من هذه الوظيفة أن المنظمة تقوم على أفراد خارجيين عنها بكل معنى الكلمة . فلابد من العمل على إدماجهم بها بطريقتين : أولا تمكين هؤلاء الأفراد من بذل جهودهم المتخصصة وعرض خدماتهم ، وثانيا اقتضاء هذه الجهود فعلا بعد أن يهيأ لهم هذا التمكين . وهما مهمتان مختلفتان تماما وإن كان يعهد بهما غالبا إلى نفس الشخص أو القسم من المنظمة .

ذلك أنه مادام من الضرورى لتوفير الأفراد اللازمين لمنظمة ناشئة أو للتوسع فى منظمة قائمة بالفعل أو لمجرد تعويض ما تفقده المؤسسة من خسارة فى الأفراد بالموت ، أو الاستقالة ، أو الإعفاء من الخدمة ، أو الهجرة ... من إدماج أفراد جدد فى المنظمة واستمالتهم لها وضمهم إليها ، فإن بارنارد يرى فى مهمة استجلاب العناصر الجديدة

---

(1) Barnard : Op. Cit. pp. 226 - 227 .

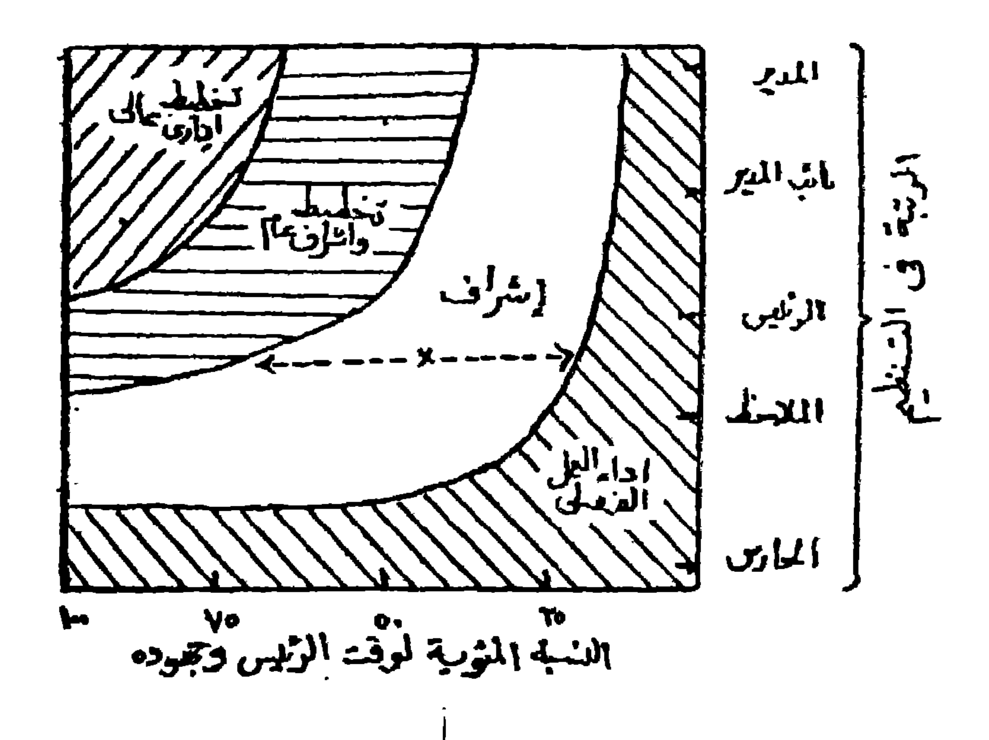
وإدماجها بالمنظمة نوعا من التجنيد recruiting بل التبشير proselyting كالذى تقوم به الجيوش فى تجنيد الأفراد اللازمين لها أو الكنائس فى ربط التابعين بمذهبها وحمايتهم من الدعاية التبشيرية للمذاهب الأخرى ـ خصوصا بعد أن أصبحت المنظمات الصناعية والتجارية الحديثة يؤثر فيها سلاح الدعاية هذا ، فهى تبقى على ولاء أفرادها لفكرتها وإيمانهم بخدمتها هى بنوع من التوافق الاجتماعى والنفسى . وهو عينه السبب الذى اضطر الكنائس إلى إيفاد البعثات التبشيرية خارج إقليمها كدليل على توسع مذهبها وأهميته ، أو ألجأ الحكومات إلى التوسع فى صناعاتها بتشجيع رأس المال الأجنبى على القدوم إليها وتسهيل فرص الاستثمار لأصحابه بمنحهم الجنسية الوطنية والأراضى اللازمة ـ عدا الاستعانة بالخبراء الأجانب . فعنصر الإغراء appeal والدعاية يعمل عمله فى المنظمات الصناعية والمشروعات الوطنية بشكل ظاهر .

لهذا فإنه بعد استمالة الأفراد المتخصصين اللازمين للمنظمة وإغرائهم على الانضمام إليها تأتى مهمة اقتضاء خدماتهم التى استميلوا من أجلها . ولما كان بارنارد قد سبق له أن شبه المنظمة بالمجال المغناطيسى أو مجال الجاذبية باعتبار أنها مجال قوى عاملة إنسانية [1] ؛ فإنه يحدد مهمة الرئيس هنا بالاقناع persuasion وتقديم المغريات المادية inducements ، وإثارة الحوافز النفسية incentives والتفاهم المباشر ـ عدا وسائل أخرى كثيرة تدخل فى باب اقتصاديات الدوافع الإنسانية للعمل ، وتمتاز كلها كوظائف إدارية بفائدتها فى الابقاء على الروح المعنوى المرتفع ، وتدعيم خطط الاستمالة ، والجزاءات ، والضبط والاشراف ، والتفتيش ، والتعليم ، والتدريب .

(1) Barnard : Op. Cit. p. 75.

على أن مهمة تجنيد الأفراد الجدد اللازمين للمنظمة ؛ رغم أنها من الأهمية بمكان خصوصا بالنسبة للمنظمات الناشئة أو المتوسعة أو التى تواجه انقلابا جوهريا فى تخصصها ، لا تتم إلا بمهمة أخرى أكثر منها أهمية بالنسبة للمنظمة ، وصعوبة على الرؤساء ، هى توضيح نوع وكمية الجهود المطلوبة من الأعضاء الجدد المنضمين لها ؛ رغم أن عملية التجنيد أو إكساب عضوية المنظمة - نظرا لطابعها المحسوس وأهميتها المنظورة هى التى تلقى الاهتمام الأكبر فعلا . فالادماج فى العضوية أو الضم إلى أسرة المنظمة ليسا إلا نقطة البدء ، وهما الجانب الأسمى فى الموقف لا الجانب الفعلى . ولابد أن يتبع القبول فى العضوية مساهمات من جانب العضو الجديد يثبت بها ولاءه وصدق نيته فى الانتماء للمنظمة . ففى حالة التبشير الكنسى التى سبقت الإشارة إليها نجد الكنيسة تقتضى من الشخص الذى دشنته عضوا بها أن يؤدى طقوساً وشعائر معينة (توضحها له) لكى يثبت صدق دخوله فى العقيدة الجديدة ، وفى حالة تشجيع الحكومة للأجنبى على العمل بها يشترط عليه فى مقابل منحه التبعية لجنسية الدولة أن يثبت ولاءه بالوفاء بشروط معينة يكون للدولة إذا لم يوف بها أن تسحب عنه الجنسية والمزايا الأخرى (وتوضح له هذه الشروط فى دستور الدولة أو قانون جنسيتها ويحاط علماً بها) . فمهمة الرئيس إذن أن يحيط العضو الجديد علما بالدور الذى ينتظر منه أن يؤديه ، ونوع الجهد الذى يتعين عليه أن يبذله كما وكيفا (عدا إحاطته بنظام العمل فى المنظمة من حيث ساعات العمل والأجر الذى يقابلها ، والأجر عن العمل الإضافى ، وساعات وأيام الراحة ، وكمية الانتاج المطلوب منه فى المتوسط ، والعلاوات والترقيات التى تنتظره ، والمركز الاجتماعى لوظيفته ، ومكانه من روسائه ومرءوسيه .. الخ) .

(٧) أما الوظيفة - أو مجموعة الوظائف - الثالثة من وظائف المديرين ورؤساء الأعمال - كما ذكر بارنارد - فهى صياغة الأهداف



(شكل ١٣) رسم يبين النسب المتفاوتة للزمن الذى تنقضى فيه مختلف الوظائف الإدارية . ويتوقف العدد الأمثل للمرءوسين المباشرين فى جزء منه على الزمن المخصص للاشـراف والمشـار إليه فى الرسم بالمسافة الأفقية [١] .

---

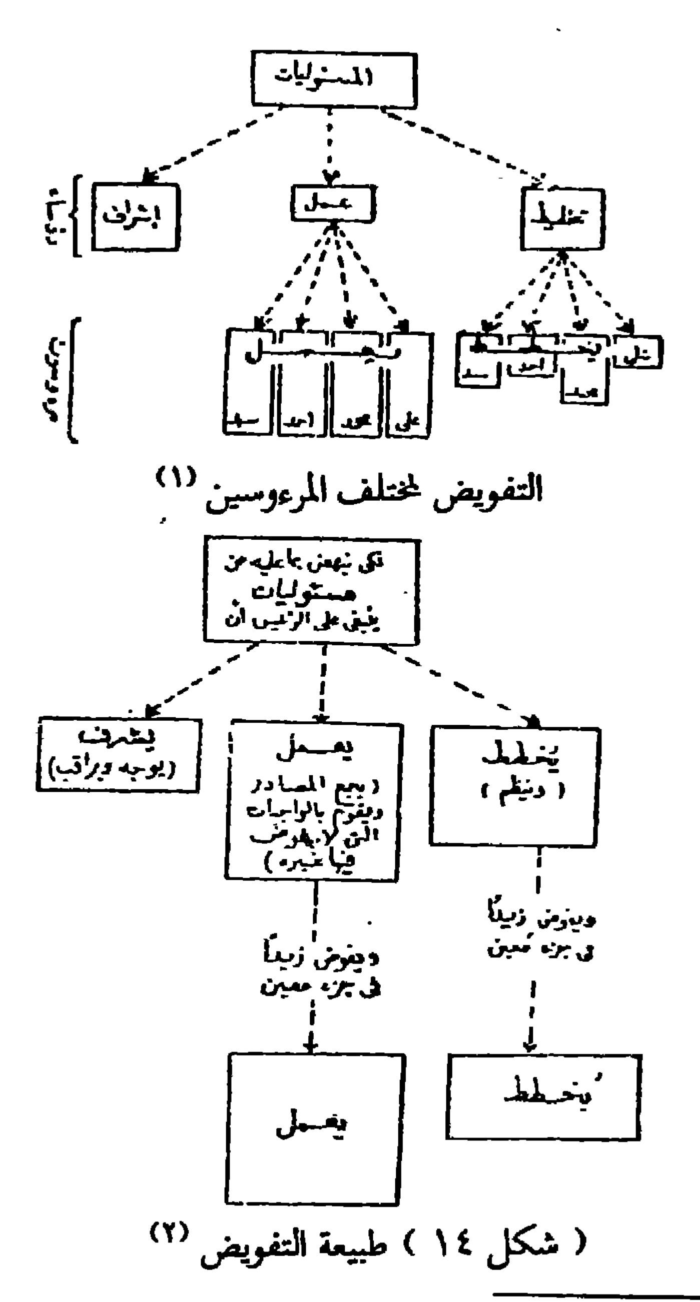
(1) Newman (William H): Adminstrative Action: the Techniques of Organisation & Management, Prentice Hall, N. Y. 1955. p. 271.

وتحديد الغايات والأغراض التى ترمى إليها المنظمة [١] . وهو يوضح أن تحديد الهدف إنما يكون بمجموع الأفعال التى أجريت لتحقيقه أولى من أية صياغة لفظية له ، وأن مجموع الأفعال هذا aggregate of actions هو رواسب القرارات residuum of decisions التى اتخذت فيما يتعلق بالهدف والبيئة ـ مما ينشأ عنه التقريب اكثر فأكثر بين القرارات والأفعال المجسمة . كما يؤكد أن الهدف شيء يجب أن يتقبله ويؤمن به كل مساهم بجهوده فى جهاز العمل . وأن الهدف يجب أن يفتت إلى أجزاء أو أهداف نوعية محددة ليست مرتبة فى الزمن فحسب بحيث تتتابع تفاصيل الهدف وتفاصيل العمل فى سلسلة من التضافر المتصل ، بل مرتبة أيضا فى نفس الوقت جميعا فى التخصصات الجغرافية والاجتماعية والوظيفية .. التى تشتمل عليها . وواضح هنا ـ أكثر مما فى أى وظيفة أخرى من وظائف الإدارة ـ أن هيئة إدارية كاملة هى التى تصوغ الأهداف ، وتحددها ، وتقسمها إلى تفصيلات وأجزاء ، وتتخذ القرارات فى شأن الأفعال الكثيرة الحاضرة والمستقبلة التى يتكون من مجموعها مجرى الهدف الكبير . وليس فى وسع أى رئيس أو مدير أن ينهض وحده فى أية ظروف عمل بهذه الوظيفة كلها ، بل بالجزء الذى يتصل بمهام منصبه منها .

من هذا يتبين أن الجانب الدقيق فى هذه الوظيفة هو جانب تخويل المسئولية ، وتفويض السلطة الموضوعية . لهذا فإن هذه الوظيفة ترتد ـ بمعنى ما ـ إلى وظيفة توزيع المراكز ، وتنظيم جهاز الاتصال ـ السابق ذكرها . وهذا هو الجانب الكامن فيها ، أما الجانب الظاهر فهو القرارات الفعلية والتدابير التى تحيل هذا التخطيط إلى جهاز عامل .

---

(1) Barnard: Op, Cit. p. 231.



التفويض لمختلف المرءوسين [1]

(شكل ١٤) طبيعة التفويض [2]

---

(1) Newman (William H,) : Administrative Action, Prentice Hall Inc., N. Y. 6th Printing (1955) p.165.

(2) Newman: the same, 164.

فيقول المدير العام مثلا : « هذا هو غرضنا ، وذلك ما نرمى إليه من هدف ، وتلك هي سبيلنا لتحقيقه التي يجب أن تسير عليها قبل نهاية هذا العام » ، فيقول مديرو الأقسام الإدارية العليا التابعة له مباشرة لمرءوسيهم وأقسامهم الفرعية : « هذا يعني بالنسبة لنا أن نعمل كذا هذا الشهر ، وكذا وكذا الشهر القادم ، وغيرها من الأفعال الشهر الذى يليه .. مما ستهدينا إليه « التجربة أولا بأول » . ويقول رؤساء الأقسام التنفيذية لمرءوسيهم : واجبنا من الآن إذن أن نقوم بعمليات كذا وكذا فى المكان الفلانى ، وعمليات كذا وكذا فى المكان الآخر . واليوم هنا نعمل كذا وكذا ، وغدا هناك نعمل كيت وكيت ... » وهكذا يتدرج التخصيص التجسيمى المستمر فى الزمان ، والمكان ، والجماعات العاملة كلما نزل من مستوى إدارة إلى الذى يليه ؛ حتى تصبح القرارات الشكلية أعمالا ووظائف وفاعليات مادية مجسمة كل منها على أشخاص معينين فى وقت معين ، ومكان معين .. إلى أن تتحقق النتيجة المقصودة . إلا أنه خلال هذه العملية كلها لا تجرى الأمور فى اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل ، بل إن المجرى كثيرا ما يعود من المصب إلى المنبع (مع الاعتذار للجغرافيين) . فالاتصالات بين المنفذين ومراكز الادارة مستمرة ، والتقارير تقدم باستمرار عن الصعاب والعقبات التى تواجه العمل ؛ والإمكانيات التى يلزم توفيرها ، وما تم القيام به فعلا من المهام ، وما يلزم استيضاحه أو تفسيره من الأوامر ، وما كشفت التجربة عن استحالته أو ضرورة تعديله من خطوات العمل مرحلة بعد أخرى .

وهكذا يتضح أن مهمة التعريف بالأهداف هى فى واقعها مهمة تخصيص العمل ذاته ، والتخصيصات إنما تتم حيث ينفذ العمل فعلا – أى فى المرحلة النهائية من سلسلة توصيل الأوامر وفى قاعدة هرم

الرياسات المدرج . ويقول بارنارد [١] إنه يشك فى أن تسعة اعشار نشاط المنظمة على الأقل إنما ينصرف إلى المسئولية ، والسلطة ، وتخصيصات أولئك الذين سيقومون بالعمل الفعلى ويساهمون بالدور التنفيذى ، أى الذين ستتمخض جهودهم عن أهداف مجسمة ؛ وأنه لولا ذلك لم يكن هناك معنى لتوزيع الاختصاصات الإدارية ، أو للخبرة الشخصية ، والتدريبات الشخصية ، والمهارات الشخصية ، والتعيينات ، والعيون والآذان ، والسواعد والسيقان ، والعقول والأعصاب .

إلا أنه إذا لم يكن بد من السلطة ، والمسئولية والتفويض كعنصر مشترك فى الجهاز الإدارى ، فإنه يجب أن يضاف إلى هذه عنصر آخر لاغنى عنه أيضا عنصر التنسيق coordination. وهذا يتطلب تدريجاً هرمياً أيضا pyramiding فى صياغة الأهداف التى تصبح اكثر فاكثر عمومية كلما أصبح عدد وحدات القاعدة أكثر ، كما تصبح أكثر فأكثر تفتتا فيما يتلو من الزمن وكلما بعدت عن مراكز إصدارها . فالمسئولية فى المراكز العليا هى مسئولية عن قرارات مجردة ، عامة ، احتمالية ، طويلة المدى ؛ بينما مسئولية مراكز التنفيذ هى مسئولية عمل محدد جزئى فعلى وواقعى يتم باليوم أو الساعة .

فالتعبير عن الأهداف والتعريف بها إذن وظيفة تكاد تتوزع على الجهاز الإدارى كله ، والجزء الأعم منها فقط هو الإدارى بحق . وفى هذه الحقيقة تكمن أهم صعوبة فى فاعلية النظم الإدارية ـ ويعنى بارنارد [١] بهذا ضرورة تفقيه indoctrinating رجال

---

(1) Barnard, p. 232.

المستويات الأدنى فى العمل بالأهداف العامة ، والقرارات الرئيسية ؛ حتى يظلوا على بينة من أمرهم قادرين على ملاءمة أنفسهم بها فيما يفكرون فيه من قرارات جزئية تفصيلية ، وبالعكس ضرورة تفهم أولئك الذين يشغلون المستويات العليا باستمرار للظروف الواقعية والقرارات الجزئية للقائمين بالعمل الفعلى النهائى [1] - هؤلاء الذين يصبح الرؤساء كلما علت رياستهم معزولين عنهم . وبدون تيارات الأخذ والعطاء الصاعدة والنازلة هذه تصبح قرارات تنسيق الأهداف والقرارات العامة والأهداف العامة كلها عمليات عقلية وتنظيما فى الفراغ organ. in vacuum لأن عوامل سوء التفاهم تعزل - فى المستويات المتعددة التى تمر بها هذه القرارات - بين هيئات التخطيط وأدوات العمل والتنفيذ . لهذا فإن مهمة التعبير عن الأهداف الكبرى والعمل على التعريف بها مهمة تحتاج إلى جهاز اتصال حساس جدا ، كما تحتاج إلى خبرة فى التفسير ، وقوة فى الخيال - بوصف أن التخيل imagination هو رسم صورة الشيء image فى الذهن تمهيدا لتحقيقها فى عالم الواقع - كما يحتاج إلى تفويض وإنابة مستمرين فى السلطة والمسئولية - كلما انتقلت القرارات والتعليمات من مستوى إدارة إلى الذى يليه .

(٨) هذه مجمل وظائف الرئيس أو مدير العمل كما عرضها بارنارد مقسمة فى مجموعات ثلاث رئيسية يتبع الأولى والثانية منها فرعان ، وربما كان لبعض هذه الفروع فروع أخرى . فعلى الرئيس عنده أولا أن يقيم جهاز اتصال حساس قوامه الهيكل التنظيمى الصورى للمنظمة (خريطة توزيع الوظائف) والهيئة التنفيذية التى يعمل الرئيس على ضمان ولائها وثقتها بالمنظمة وخضوع أفرادها طواعية لنظامها بما يحققه من وسائل الاتصال الانسانى وما يحققه فى نفسه هو من قدرات شخصية عامة كاليقظة والمرونة وحسن التوافق وشمول الاهتمامات والاتزان والشجاعة ، وقدرات مهارة خاصة مكتسبة بالخبرة فى إدارة الأعمال وقيادة الجامعات ، وما يقوم به

---

(1) Barnard : the Same, p. 233.

فى هذا القسم كله من أقسام وظيفته من اختيار للافراد وترقية دوافعهم إلى العمل وجدية وسائل الترقية أو العقاب أو العزل ـ كل هذا فى استبعاد لأنواع التسلط غير المرغوب فيها وتأمين للتنظيم الإنسانى (غير الرسمى أو الشكلى) المؤدى إلى توافق الأفراد .

وفى الوظيفة الثانية من وظائف الرئيس يعمل على كفالة الجهود اللازمة لاستمرار العمل وبقاء المنظمة ، فيدمج الأفراد الجدد فى علاقة تعاونية بها عن طريق ترشيحهم واعدادهم بنوع من التبشير والإغراء والاستمالة والاقناع ، كما يتأكد من أدائهم فعلا للفروض والواجبات الدالة على تكيفهم بالعمل وولائهم للمنظمة . وذلك على أساس من توضيح الخدمات التى سيؤدونها وتعريفهم بنظم المؤسسة ومزاياها وطرائف العمل بها والجهد الذى تنتظر منهم أن يساهموا به فيها .

والوظيفة الثالثة للرئيس إحالة القرارات والخطط إلى أفعال وانتاج يؤديهما المرءوسون فى مختلف مستويات الإدارة عن فهم واقناع وتقبل وفى حركة تنسيق واتصال دائمين بالمراكز العليا وربط للخطط التفصيلية الجزئية فى المراكز الدنيا بالخطط العامة الرئيسية المبلغة إلى هذه المراكز .

ويقول بارنارد إن هذه الوظائف البالغة التركيز الخاطفة الوصف لمهام الرئيس يجب النظر إليها كمجرد عناصر فى النظام الكلى للعمل الصناعى ، وأنها لا يمكن أن تؤدى رسالتها إلا داخل جهاز من الجهود المتضافرة والبيئة التى تعمل فيها هذه الجهود ككل منظم وبكل فاعلية effectiveness وكفاية efficiency ، كما أنها تتوقف على صيانة حيوية العمل وإرادة بذل الجهد ـ أى العوامل الاستراتيجية أولا

والروح المعنوى ثانيا [١] ـ مما يدرسه فى فصل خاص بكل منهما : الأولى باسم العملية الإدارية the Executive Process [٢] والثانى باسم طبيعة المسئولية الإدارية The Nature of Executive Responsibility [٣] .

ولا يسعنا ـ رغم ما سبق أن ذكرنا [٤] من أن دراسة بارنارد إنما تنصب على الرئيس بالمعنى التنفيذىexecutive لا الإدارى managerial أو خبرة الأفراد personnel specailisation اللذين تطورت إليهما هذه الوظيفة مع الزمن ـ إلا أن نقول إنها دراسة قيمة مهما تقادمت . فقد كانت هذه الدراسة فى الأصل ثمانى محاضرات ألقاها بارنارد فى نوفمبر ديسمبر سنة ١٩٣٧ فى معهد الدكتور لاورنس لاول Dr.A.Lawrence Lowell فى بوسطن بدعوة منه . وكان الرجل مديرا لشركات كبرى آخرها مؤسسة روكفلر ، وقبلها شركة تليفونات بل بنيو جرسى ، إلى جانب هوايته فى تدعيم مركزه الإدارى بالاطلاع على كتابات علماء الاجتماع والاقتصاد والعلوم السياسية والتاريخ وعلم النفس الاجتماعى فى موضوع تنظيم العمل الإنسانى ، بل إنه حين دعى لالقاء هذه المحاضرات كان يتابع قراءة ما ينشر من محاضرات القاضى كاردوزو Cardozo

---

(1) Barnard : The Functions .. pp 233 - 234.

(2) Barnard : Op. Cit., chap. XVI pp. 235 - 257.

(3)Barnard : The Same , chap. XVII pp. 258 - 284.

(١) إرجع إلى ما سبق ذكره فى شأن التفرقة بين المديرين التنفيذى والإدارى .

فى جامعة بيل عن العدالة « وطبيعة العملية القضائية » . لهذا جاءت دراسته مدعمة بالخبرة الشخصية الواعية مع الإلمام بالإطار النظرى الكامل . ولهذا أيضا ـ وهذا موضع إعجابنا به ـ انصب معظم اهتمامه فى تفسير الوظائف التنفيذية الخالصة على الجانب الإنسانى منها بحيث لا نكاد نجد عنده من الشكليات الوظيفية إلا نقطة « الهياكل التنظيمية » ، (ولم يتكلم عنها إلا سطورا ونقدها ثم أنقذ موقفها) . فهو إنسانى لا شك فى تناوله لهذا الموضوع قبل أن يتأكد الجانب الإنسانى فيه ، فقد جعله هو جوهر تحليله من خلال الإطار الشكلى للمنظمات الصناعية دون أن يتحامل على هذه التنظيمات بوصفها شكليات لابد منها ـ هذا التحامل الذى يأخذه هو [١] على بعض الباحثين فى هذا الموضوع من علماء الاجتماع الذين يتجاهلون أهمية التنظيم الشكلى كمظهر للحياة الاجتماعية والذين يتوسعون فى مناقشة تركيب الجماعات واتجاهاتها ، ودوافعها ، وغرائزها ، وتنظيماتها ، وتقاليدها دون انتقال من هذه التعليمات النظرية للدراسات الاجتماعية إلى واقع الجماعات فى العمل .

لهذا ظلت دراسته ـ التنفيذية فى مظهرها ، الإنسانية فى جوهرها ، والتى تفيض بالخبرة الحية النابضة بالتمرس وسعة الإدراك ـ مصدرا لكل باحث فى هذا الموضوع من جانبه الإنسانى ـ على خلاف فى الاقتباس منه أو اقتطاف بعض ما جاء به ، ولو أن البعض يتجاهلونه لقدمه كمرجع أو للصفة التنفيذية فى الإدارة التى جعلها عنوانا له . وعلى

---

(١) أنظر مقدمة كتابه المشار إليه ص ص ٨ - ٩ .

كل حال فقد استلهم كل باحث فى وظيفة الرؤساء مجموعاته الثلاث الرئيسية مع التعديل أحيانا [١] أو الاختلاف فى التسمية أحيانا أخرى . وثبت منذ بارنارد أن مهام الرئيس تتلخص فى تهيئة نظام اتصال فعال ، وتعهد شئون إعداد الأفراد وضمان الخدمات اللازمة لسير العمل ، وصياغة الأهداف والتعريف بها .

ونكرر هنا ما سبق أن قررنا فى الفصل السابق . فليس بذى بال تعداد وظائف الرؤساء والاختلاف حول حصرها فى كيت وكيت ، فهذا شىء لا سبيل إلى الوصول إلى اتفاق الرأى حوله ـ ما دام أن مشاكل العمل اليومية ذاتها كفيلة بأن تواجه الرئيس بمواقف لم تخطر له على بال ويتعين عليه مع ذلك حلها ، وأنه كما سبق أن رأينا هو بحكم وظيفته « حلال مشاكل لم يرد ذكرها فى خطة سابقة أو نظام موضوع » .

إن الذى يعنينا من تحليل وظائف الرؤساء أن نبرز ما تقوم عليه فى جوهرها من علاقات انسانية . فسواء نظرنا إلى العمل الإدارى فى قطاعه الأفقى وفى قطاعه الرأسى ـ أى القطاعات المستعرضة لعملية إدارية واحدة والقطاع الطولى لمختلف الوظائف مجتمعة ، فسوف يتبين لنا فى جلاء أن رئيس العمل إنما يتعامل مع كائنات انسانية ، وأنه كلما ارتقى فى درجات السلم الإدارى ، فهو يتخفف من أعباء العمل الفنى

---

(١) أنظر فى هذا Moore (ص ١٠٨) من كتابه : العلاقات الصناعية والنظام الاجتماعى Industrial Relations and the Social Order مكملان ـ نيويورك ١٩٥١ .

ليتفرغ لقيادة الجماعات وتوجيه الأفراد . فالرئيس فى وظيفته يشغل مركزا اجتماعيا social status قياديا توجيهياً وإرشادياً . وهو أقرب إلى قائد الجماعة group leader بالمعنى المعروف فى علمى النفس الاجتماعى والتربوى منه بالوظائف الفنية الأخرى . بل إنه فيما يلزم أن يقوم به من توجيه فنى لاغنى له عن الاستفادة بكافة النواحى الإنسانية فى قيادة الجماعات وتوجيه الأفراد .

الفصل الثامن
الرئيـــس كقائـــد

---

١ – أهمية القيادة وأنواع القادة .

٢ – القيادة الديمقراطية والقيادة الاستبدادية .

٣ – أثر نوع القيادة فى الروح المعنوى للجماعة .

٤ – الاتجاه إلى جعل رؤساء الأعمال قادة جماعات .

٥ – معايير سلبية لقياس نجاح القائد .

٦ – وظائف القائد كما يراها علم النفس الاجتماعى .

٧ – وصفاته كما يراها الاجتماع التربوى .

(١) من أهم المشكلات التي تمخضت عنها الحرب العالمية الثانية كموضوع للدرس والاستقصاء والبحث مشكلة قيادة الشعوب والفرق بين الديمقراطى منها والدكتاتورى الاستبدادى . وقد شغل هذا البحث العلوم الاجتماعية والنفسية فاحتلت « القيادة » فصولا كاملة كبيرة فى كتب علمى النفس الاجتماعى فالتربوى : الأول فى بحثه عن صفات القائد الديمقراطى بالمقابلة إلى صفات القائد الأوتوقراطى وأثر كلا النوعين من الحكم فى العلاقات الاجتماعية وفى فاعلية الجماعات والثانى بمحاولة التهيئة لإيجاد هذا القائد والتدريب على حسن القيادة عن طريق التطبيع الاجتماعى socialization للناشئة على الروح الديمقراطى من ناحية ، وجعل المعلم ذاته مثلا أعلى للقائد الديمقراطى يتمثله النشء من ناحية أخرى . وجعلت مجالات الحياة المختلفة ـ كلما اجتمع عدد من الأفراد فى جماعة ما ـ تكشف عن حاجتها إلى القيادة الحكيمة ، كما أن القائد فى أية جماعة من الناس ـ كلما وجد ـ لم يكن يشغله إلا النجاح فى قيادته ، وأن يحصل على أكبر روح معنوى للجماعة . « فرجل الأعمال ، وضابط الجيش ، ومدير الملعب ، ورئيس الفرقة ، وراعى الكنيسة ، ورب الأسرة ، ورئيس القسم بكليات الجامعة ، والقائد السياسى .. وغيرهم من قادة الجماعات يهمهم من وقت لآخر ـ وسواء شعروا بذلك أم لم يشعروا ـ الروح المعنوى للجماعة group morale [١] .

ويمكن النظر إلى مختلف أنواع القادة وتعدد أصنافهم من وجهات نظر مختلفة [٢] فإذا نظرنا إليهم من حيث درجة اتصالهم degree of contact

---

(1) Krech and Crutchfield: Theory and problems of social Psychol., Mac-Graw Hill, N. Y. 1948. chap. II,p.404.

(2) Gibb (Cecil A.) : Leadership: Chap. 24 in. Lindzey. gardner: Hand-book of Social Psychol., Vol. 2, 1954, p. 908 .

بالأفراد الذين يقودونهم ، نستطيع أن نصنفهم إلى :

١ - القائد المقنع persuasive الذى هو فى اتصال وثيق مع أتباعه .

٢ - والقائد المسيطر dominant الذى صلته بأتباعه أقل درجة ولكنه على علم تام بمشاكلهم .

٣ - القائد النظامى institutional أو رئيس الجماعة head الذى قد لا يكون أصلا من بين أعضاء الجماعة ولكنه يخول سلطة عليها .

٤ - والقائد الخبير expert الذى يوثر بطريق غير مباشر فى أفكار وأفعال أناس لم يرهم قط ، بل وأحيانا بعد وفاته بزمن طويل .

وإذا نظرنا إلى القادة من حيث طريقة اختيارهم mode of selection كأساس لتصنيفهم ؛ وجدنا بينهم الأنواع الآتية :-

١ - القادة العصاميون self-appointed leaders الذين يصلون إلى مراكزهم بإثبات ذاتهم وكفاءتهم وتفوقهم .

٢ - القادة المنتخبون group - appointed الذى يختارهم أفراد الجماعة أنفسهم .

٣ - القادة الذين يعينهم المديرون أو رؤساء الأعمال executive appointed leaders or heads الذين يمثلون سلطة عليا فى التنظيم الإدارى والذين يديرون الجماعة من خارجها فى أغلب الأحيان .

أما إذا نظرنا إلى القادة باعتبار ميولهم واهتماماتهم interests التى تسيطر على دورهم القيادى ، فإنهم ينقسمون إلى عدد من الأنواع قد يتعذر حصره ، وأوضح ما فيه :

١ - النوع العقلى intllectual

٢ - والنوع الفنى artistic

٣ - والنوع التنفيذى executive

على أن أكثر تصنيفات القادة شيوعا هو التصنيف الذى يقوم على أساس من أسلوب القائد أو طريقته فى مزاولة التأثير style or manner of exerting influence ، وهو التصنيف المعروف بمقابلته بين نوعى القيادة الأوتوقراطى أو الاستبدادى authoritarian والديمقراطى - مع الاستعانة فى حالة إجراء التجارب فى علم النفس الاجتماعى بمجموعة ضابطة تسمى المجموعة المطلقة أو المتحررة من السلطة laissez-faire ؛ كما نجد فى التجربة المعروفة فى علم النفس الاجتماعى باسم تجربة الأجواء الاجتماعية social climates التى أجراها لفين K.Lewin وليبيت Lippitt وهو ايت White [١] بتنظيم عدد من نوادى الأطفال يؤدى نوع قيادة كل منها إلى خلق الجو المطلوب atmosphere لتتبع خصائص الديمقراطية أو الأوتوقراطية فيها - بافتراض ان نجاح المدرس فى حجرة الدرس لا يقوم على مهارته فقط ، بل على الجو الذى يخلقه ، ومن الناحية الأخرى أن عدم إمكان تعريف وتحديد وقياس مثل هذا الجو ليس من شأنه أن يقلل من أهميته التى تفوق بكثير أهمية مهارته فى الحساب أو القراءة أو الهجاء ؛ التى جرت العادة أن يعتبر تحصيل التلاميذ لها نجاحا للمدرس .

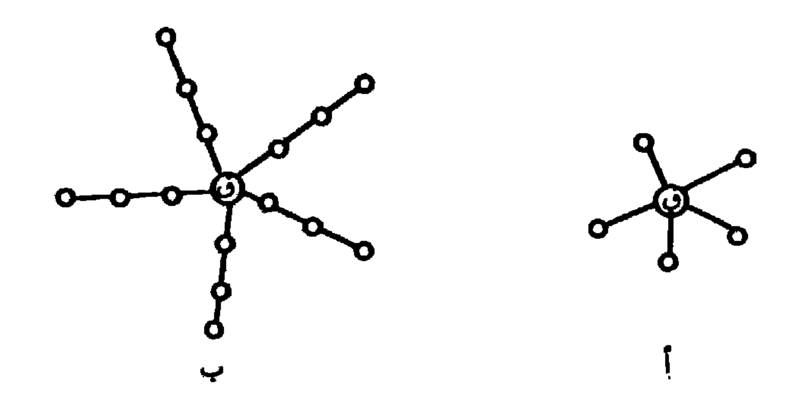
وكما أوضح لبيت [٢] إن هذه الدراسات التجريبية لم يكن الغرض من القيام بها تحقيق الديمقراطية المثالية أو تكوين القائد المثالى ، بل مجرد بيان

---

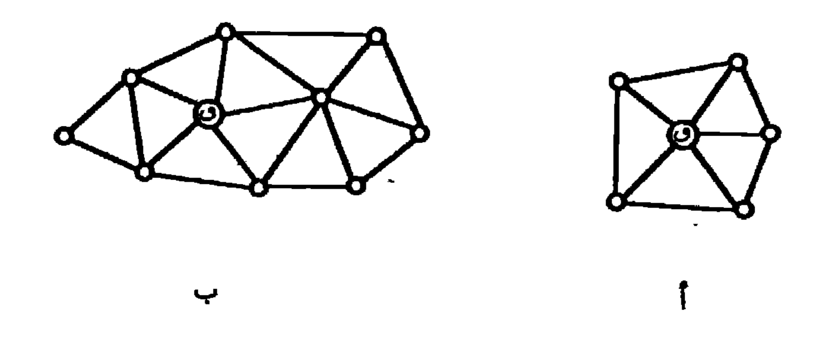
(١) انظر عرضاً لتجربة هؤلاء المؤلفين فى :

Andrews (T. G.) : Methods of Psychol. john Wiley. N. Y. 1948, pp. 692 - 689 والمرجع الذى سيلى ذكره .

(2) Moore (Clyde B.) & Cole (William E.) : Sociology in Educational Practice, Houghton Mifflin, Boston, U. S. A. (1952) p. 209.



التركيب الأوتوقراطى للقيادة فى جماعة صغيرة (أ) وأخرى كبيرة (ب) .



التركيب الديمقراطى للقيادة فى جماعة صغيرة (أ) وأخرى كبيرة (ب) .

أن الوسائل التى يتبعها المعلمون والقادة لها فى ضوء ما أصبح معروفاً فى علم النفس الإجتماعى عن ديناميكية الجماعات أهميتها ودلالتها . وعلى هذا فقد كونت جماعات من الأولاد والبنات فى العاشرة والحادية عشرة من العمر . وكانت الجماعات متعادلة من حيث أنواع القيادة والعلاقات الداخلية بين الأفراد (مما كشف عنه إختبار مورينو فى قياس العلاقات الإجتماعية ومشاعر الجذب والنفور بين أفراد الجماعة) . وكان قائدكلا الجماعات الديمقراطية والأوتوقراطية راشداً مهمته أن يخلق جواً إجتماعياً خاصاً يختلف فى أحد النوعين عنه فى الآخر ، واتخذت كافة الإحتياطات التجريبية لضمان تعادل سمات الأفراد الجسمية والعقلية والشخصية داخل كل مجموعة ، وكانت عوامل الشخصية الفردية تضبط بإخضاع كل مجموعة لطائفتين أو أكثر من الظروف التجريبية كما كانت عوامل شخصية القائد تضبط بتناوب القادة من النوع الواحد بين مختلف الجماعات . ويمثل الجدول التالى [1] متغيرات هذه التجربة سواء فى رسم السياسة ، وطريقة العمل والإشتراك فيه وإثارة دوافعه فى المجموعتين التجريبيتين بالقياس إلى المجموعة الضابطة .

(٢) وقد كشفت نتائج هذه الدراسات التجريبية عن أن القائد الإستبدادى فى حضارتنا المعاصرة (التى تتمثل فيها كل أنواع القيادات من أكثرها إستبداداً إلى أكثرها ديمقراطية ، ومع المدلول الحائر الذى أصبح لكلمة ديمقراطية بين نظم الحكم المتعارضة تماما) يزاول سلطة أكثر إطلاقاً من القائد الديمقراطى : فهو وحده الذى يحدد سياسات الجماعة ، وهو وحده الذى يرسم الخطط الرئيسية ، وهو وحده الذى لديه علم بتتابع خطوات عمل الأفراد فى المستقبل ، لأنه هو الذى سيملى

---

(1) Néwcomb (Theodore M.) : Studying social Behavior, (in Andrews: Methods of Psychol, chap. 22 p. 690 .

متغيرات التجربة	المجموعة الإستبدادية	المجموعة الديمقراطية	المجموعة المجردة من السلطة
دور القائد فى رسم السياسة والتخطيط	السياسة يحددها القائد .	السياسة تحددها المناقشات بين أفراد الجماعة بمساعدة القائد .	السياسة متروكة لحرية الأفراد أو بقرار الجماعة ، وإشتراك القائد ضئيل .
الوسائل وطرق العمل	الفاعليات وطرق العمل يمليها القائد على الأفراد خطوة فخطوة .	يرسم القائد مقدماً خطط العمل ووسائله ويعطى فكرة عنها كما يرجح الآراء المتكافئة ويقدم المعونة الفنية اللازمة .	لا معونة من جانب القائد فيما عدا الإمداد بالمواد والمعلومات لمن يريد .
تعيين القائمين بالعمل ومهمة كل منهم	مهمة كل شخص وزميله أو زملائه فى العمل يحددها أمر من القائد .	تقسيم العمل وتوزيع المهام تحددها الجماعه ذاتها كما يختار الصبية زملاءهم فى العمل .	القائد لا يشترك إن فى تعيين المهام أو إختيار الزملاء .
دور القائد فى الحفز إلى العمل	القائد ذو طابع « شخصى » سواء فى الثناء والنقد ، يعتزل الجماعة ، وإشتراكه معها قاصر على شرح أوامر العمل .	القائد « موضوعى وذو عقلية واقعية » فى الثناء والنقد ودوره فى الجماعة دور العضو المشترك فى العمل .	لا محاولة من جانب القائد للثناء أو تنظيم الوقائع ، ولا تعليق له على نشاط الأفراد إلا إذا طلب إليه ذلك .

على كل عضو ما عليه أن يعمله كما سيحدد نوع العلاقة فيما بين الأعضاء بالنسبة لهذا العمل . وأخيراً فهو وحده الذى يقوم بدور قاض ومنفذ الجزاءات من ثواب وعقاب على الأفراد ، والمتحكم بالتالى فى مصير كل فرد داخل جماعته .

والقائد الإستبدادى يحاول جهده توسيع وظائفه هذه المطلقة كما يقاوم بنشاط أى تغير يرمى إلى الحد منها . والوسائل التى يتذرع بها لتدعيم مركزه وحماية سلطاته كثيرة متعددة ، فهو يمنع تدخل الأفراد فى وضع أهداف العمل ، كما يفرض عليهم المهام التى يرونها غير صحيحة أو معقولة- لأن القائد الأوتوقراطى يحاول أن يثبت فى الأذهان أن قيادته لاغنى عنها للجماعة ، وأنها بدونه لا تستطيع أن تسير أو تتحرك . وفى هذا النوع من القيادة يكون دافع الأفراد إلى العمل جزئياً وإعتمادياً dependant. على أن أهم النتاج التجريبية فيما يتعلق بمجرى العمل - وهذا الشىء طبيعى وليس غريباً على أحد - ما يحدث أثناء غياب القائد . فبينما فى الجماعة الديمقراطية يحتفظ الروح المعنوى للعمل بمستواه العالى من القوة والإستمرار، ينحدر بسرعة هائلة هذا الروح فى الجماعة الإستبدادية .

ويحافظ القائد الإستبدادى على تركيب إنفصالى للجماعة فيه تقل الإتصالات فيما بين الأفراد إلى أدنى حد كما تكون جميع وسائل الإتصال فيه عن طريقه أو تحت إشرافه المباشر . فإنه بهذه الطريقة يضمن عدم إستغناء الجماعة عنه وخدمتها لأغراضه ووسائله الشخصية . إلا أن لهذا آثاره السيئة على الجماعة ككل ، منها تضاؤل فرص تنمية العلاقات الشخصية داخل أفراد الجماعة - مما ينذر بعدم إمكان قيام روح معنوى مرتفع . وشىء آخر هو أن إنسحاب القائد لأى سبب من الأسباب يؤدى إلى إنفراط عقد الجماعة كلها . فما دام القائد هو

المحور الذى تدور حوله الجماعة كلها ، فإن بنيان الجماعة ينهار بخروجه : إذ لا سبيل أمام بقية أعضائها إلى التماسك بطريقة أو أخرى غير طريقة القائد .

لهذا فإن الصورة التى ترسمها القياسات الإجتماعية للجماعة الإستبدادية هى أشبه ما تكون بالنجمة ؛ يتوسطها القائد ويتوزع حوله الأفراد دون إتصال– أو باتصال قليل – فى محيط الرسم . وهذا ما أسفرت عنه الرسوم التجريبية لتركيب جماعات نوادى الصبيان الإستبدادية ؛ حيث لوحظ أن الأولاد يحاولون الإقتراب والإتصالات بالقائد أكثر مما يحاولون التقرب إلى بعضهم البعض . وكانت إتصالاتهم بالقائد إما من نوع « طلب التوجيه direction demanding » أى طلب المعلومات والعون أو من نوع « إجتذاب الإنتباه attention seeking » أعنى السعى لاكتساب تأييد القائد ورضائه . ويشير هذا النوع الأخير من العلاقة أيضاً إلى حقيقة أنه فى الجماعة الأوتوقراطية يستغل القائد خصوصاً دوره فى توقيع الجزاءات من ثواب وعقاب؛ لهذا فإنه إلى إرضائه هو – لا إلى مصلحة الجماعة – تتجه دوافع الأفراد .

وفى الجماعات الصغيرة جداً التى تعمل معاً (وجها لوجه) ربما كان القائد الأوتوقراطى على علاقة بكل فرد من أفراد المجموعة (أنظر شكل أ الرسم السابق) . إلا أنه كلما كبرت الجماعة وبعد مركز الرئيس عن المستخدم أو العامل البسيط، فإنه ينشأ تنظيم تدرجي تجد فيه القائد الإستبدادى على علاقة بقادة من الصف الثانى هم بدورهم على علاقة بالصف الثالث وهكذا حتى نصل إلى عضو الجماعة العادى (أنظر شكل ب) والمهم فى هذا أن القائد لا يزال قادراً على الإحتفاظ لتركيب جماعته بشكل النجمة ، وأن يقلل الإتصالات الداخلية فيما بين أعضاء الدرجة الأدنى . فالمهم أن يبقى القائد فى مركز السلطة الأعلى . وبصفة آلية تنشأ حوله بطانة من المحظوظين فى شكل مساعدين أو نواب

أو أنصار أو حراس ... يعملون بدورهم على بسط سلطانهم على حساب أعضاء الجماعة الآخرين - مما من شأنه أن يخلق جوا من التنافس على المراكز داخل الجماعة ، ويجعل القفز إلى المناصب الرئيسية فيها هو الهدف الذى يعمل له الطامحون . وهو كما نرى جو يؤدى إلى الصراع بين مشاعر العدوان والحرمان وبالتالى إلى إزدياد التوتر والصراع داخل الجماعة .

ولا يختلف القائد الديمقراطى عن القائد الإستبدادى فى القدر من السلطة الذى يتمتع به ، بل فى طبيعة دوره فى تركيب الجماعة . فالقائد الديمقراطى يحاول جهده أن يثير أكبر إندماج ومشاركة من جانب كل فرد من أعضاء الجماعة سواء فى القيام بوظائفهم وفى تحديد أهدافهم . وهو يحاول بسط المسئولية وتوزيعها بدلاً من تركزها ، كما يحاول تشجيع وتقوية الإتصالات والعلاقات فيما بين الأشخاص حتى يقوى بذلك تركيب الجماعة وتماسكها . كذلك فإنه يعمل على تخفيف التوتر والصراع داخل الجماعة ، ويحول دون النظام التدريجى فى الرياسات والسلطات الذى تسوده المراكز أو المزايا المتفاوتة مما يزيد الفوارق بين الأشخاص . لذا فإن الصورة التى يرسمها القياس الإجتماعى للجماعة الديمقراطية تميل إلى أن تتخذ شكل الشبكة network (أنظر الرسم) .

فمع أن القائد لا يزال له الأهمية المركزية وسط الأفراد ، فإن الأفراد الآخرين يرتبطون بعضهم ببعض ارتباطا وثيقا . وبينما القائد الاستبدادى يميل إلى أن يكون آمرا dictator لجماعة ، فالقائد الديمقراطى يقوم بوظيفة الوكيل عنها أو الذى يعمل باسمها agent . فهو يحاول فى كل مكان أن يقوم بدور الوكالة mandate أو النيابة هذا ، كما ييسر تشجيع أعضاء الجماعة أنفسهم على القيام بدور النيابة هذا . لذا فإنه بينما القائد الإستبدادى هو دعامة الجماعة التى بدونها ينهار البناء كله ، فإن القائد الديمقراطى يقيس نجاحه بمقدار ما تستطيع الجماعة أن

تستمر فى العمل بدونه إذا ما أضطر إلى أن يترك الجماعة بعض الوقت .

وإليك تعليق ليفين على طبيعة الموقف الأوتوقراطى ووسائل هذا القائد: [١] -

فى الجماعة الأوتوقراطية القائد هو الذى يرسم السياسة . فمثلاً يقول أحد الصبيان : « أظن أننا قررنا عمل الشىء الآخر » فيرد القائد : « لا ؛ هذا هو الذى قررت أنه أحسن شىء فى المرة الماضية » . وتفسير هذا فى حدود دينامية الجماعات أن الصبى كان قادراً على الوصول إلى هدفه ، ولكن القائد وضع عقبة فى سبيل تحركه إلى الهدف ، وأنه بدلاً من هذا يجبره على هدف آخر ويحمله على السير فى إتجاهه . ونسمى مثل هذه الأهداف التى تفرضها قوة شخص آخر بالهدف الموضوع أو المفروض induced goal .

ومثال مقابل لهذا فى الجماعة الديمقراطية نستطيع أن نسوقه فيما يلى :- « يسأل أحد الصبيان : فى أى جحم سوف نصنع هذا الشىء ؟ومن أى مادة سنصنعه ؟ » . فيرد القائد : « إسمح لى أن أعطيك فكرة بسيطة عن الطريقة التى بها يصنع الناس عادة هذا الشئ .. » ومعنى هذا أن القائد فى الجماعة الديمقراطية بدلا من إعاقة الصبيان عن الوصول إلى هدفهم ، يجتاز بهم الصعوبات التى تقوم فى طريقهم . واذا كانت طرق العمل فى الجماعة الديمقراطية متعددة ، فليس أمام الجماعة الأوتوقراطية إلا طريق واحد هو الطريق الذى رسمه القائد . كما أن هذا القائد لا يحدد نوع العمل فحسب؛ بل الذى يقوم به والذى يشترك معه .

ونستطيع أن نجمل الفروق فى سلوك الجماعتين الديمقراطية والإستبدادية فيما يلى :

---

(1) Lewin (Kurt) : Resolving Social Conflicts, Harper & Bthers. N. Y. 1948. P. 77.

١ - فالجماعات الإستبدادية أكثر ميلاً إلى التبلد أو العدوان من الجماعات الديمقراطية ، كما أن التعبير عن العدوان أكثر إحتمالاً لأن ينصرف إلى أعضاء الجماعة الآخرين منه إلى القائد المستبد . ففي حالة العدوان يتخذ الأفراد المستضعفون في الجماعة كباش فداء ، وهدفاً لتصريف العداوة المكبوتة مما يؤدى أحياناً إلى إضطرارهم لترك الجماعة . أما في الجماعات الإستبدادية المتبلدة فيوجد العدوان في حالة كمون بسبب التأثير القهرى للقائد ، ولكن بصفة مؤقتة وفي حضوره فقط ، فإذا خرج إنفجرت براكين العداوة .

٢ - وفي الجماعة الإستبدادية يوجد عدد من إتصالات الولاء والخضوع للقائد ومحاولات كسب رضائه أو التقرب إليه بأكثر مما يوجد في الجماعة الديمقراطية ، حيث الإتصالات بين الأفراد والقائد إتصالات ودية وعملية ، أى في مجال الصداقة ومصلحة العمل ، فهي علاقات موضوعية لا شخصية .

٣ - وفي الجماعات الإستبدادية تكون العلاقة بين كل عضو والأعضاء الآخرين أكثر ميلا للتسلط والعدوان مما في الجماعات الديمقراطية .

٤ - ويسود الجماعة الديمقراطية « شعور أكثر بالنحن - more we feeling » ؛ بينما يسود الجماعة الدكتاتورية « شعور أكثر بالأنا - more I feeling » . فوحدة الجماعة أعلى في القيادة الديمقراطية كما أن الجماعات الفرعية أكثر ميلاً إلى الثبات بما في القيادة الأوتوقراطية ، حيث تميل هذه التجمعات الصغيرة إلى التفكك والإنفصال .

٥ - والعنصر البنائي في العمل يتناقص بشدة إذا ما غاب القائد الأوتوقراطي لحظة عن جو العمل ، بينما لا يتناقص إلا بقدر ضئيل جداً في حالة غياب القائد الديمقراطي .

٦ - وفى حالة فساد العمل ، أو الفشل لظروف خارجة عن إرادة الجماعة ، تبادر الجماعة الديمقراطية بالهجوم المنظم على الصعوبات ، وتتعاون فى التغلب على العقبات ، بينما تميل الجماعة الدكتاتورية إلى التمزق عن طريق تبادل الإتهامات وإلقاء التبعة كل على الآخر .

(٣) ومن شأن هذه الملاحظات التجريبية كلها [١] أن تبين الروح المعنوى الأقوى فى الجماعات الديمقراطية عنه فى الجماعات الدكتاتورية . فما معنى الروح المعنوى الذى ارتبط هكذا بالقيادة وأصبح نتيجة حتمية لأسلوبها : أو المعيار الذى يقاس به نجاحها ؟ إن الروح المعنوى morale يشير إلى مستوى فاعلية الجماعة level of group functioning كما يشير إلى إتحاد الجماعات وتضامنها أو الحالة المعنوية esprit de corps التى تسودها . وواضح أن المسئول عن هذا الجانب الأساسى من دينامية الجماعة هو قائدها [٢] ، فهو - أكثر من أى عضو آخر بها - الذى يدخل فى إختصاصه ؛ بل يقع على عاتقه ؛ رفع هذا الروح المعنوى للجماعة .

وكلمة روح معنوى من الكلمات التى يتحاشى المؤلفون فى موضوعها تحديد مدلولها . أو تجلية غموضها ، تاركين للقارئ إستنباط ما يفهم منها خلال الحديث عن العلاقات بين الأفراد داخل الجماعات [٣] . وقد قامت محاولات كثيرة لتعريف الروح المعنوى تعريفاً يتجاوز حدود القول بأنه : « وحدة الجماعة unity of the group » ، أو

---

(1) See : Krech & Crutchfield : Theory and Practice of Social Psychol., MacGraw Hill, N. Y. 1948 pp. 4 23 - 429 .

(2) Krech & Crutchfield : op. cif. p 404 .

(٣) أنظر كتاب روثلزبرجر Roethlisberger الذى يحمل فى عنوانه هذا الإسم دون أن نجد فى فصوله تناولاً مباشراً للروح المعنوى أو طبيعته وتعريفه ... ثم أنظر إعترافه هو بهذا ص ١٨٩ .

« الروح التى تسـودها esprit de corps ؛ فكأن أيسـر من تعـريف الروح المعنوى التعرف على مختلف المعايير التى تحدد ما إذا كانت الجماعة من الجماعات ذات روح معنوى مرتفع high morale ، أو منخفض low morale- وهى معايير يجدها الملاحظ - حتى غير المدرب - من الوضوح بحيث يتبينها مباشرة فى أفعال الجماعة ذاتها ، أو يحسها دون أن يحتاج إلى تعيين الأفعال الدالة عليها .

وأهم دلائل الروح المعنوى المرتفع ما يلى :

١ - ميل الجماعة إلى التماسك عن طريق الإلتصاق الداخلى ، لا بمجرد الوضع الخارجى .

٢ - وجود أقل مستوى من الإحتكاكات التى تفرق أو تفصل بين الأعضاء .

٣ - قابلية الجماعة للتوافق بالظروف المتغيرة كدليل على تمكنها من طرح الخلافات الداخلية وتحقيق التكامل أو إعادة التوافق الداخليين بين الأعضاء .

٤ - وجود كميات كبيرة من العلاقات الإجتماعية ، القائمة على المشاعر ، والحالات النفسية (بالمعنى الذى يسميه مورينو فى قياساته the tele أى البعد الإجتماعى) - لا العلاقات الشكلية .

٥ - أن تكون أهداف الجماعة مشتركة بين أعضائها كأفراد .

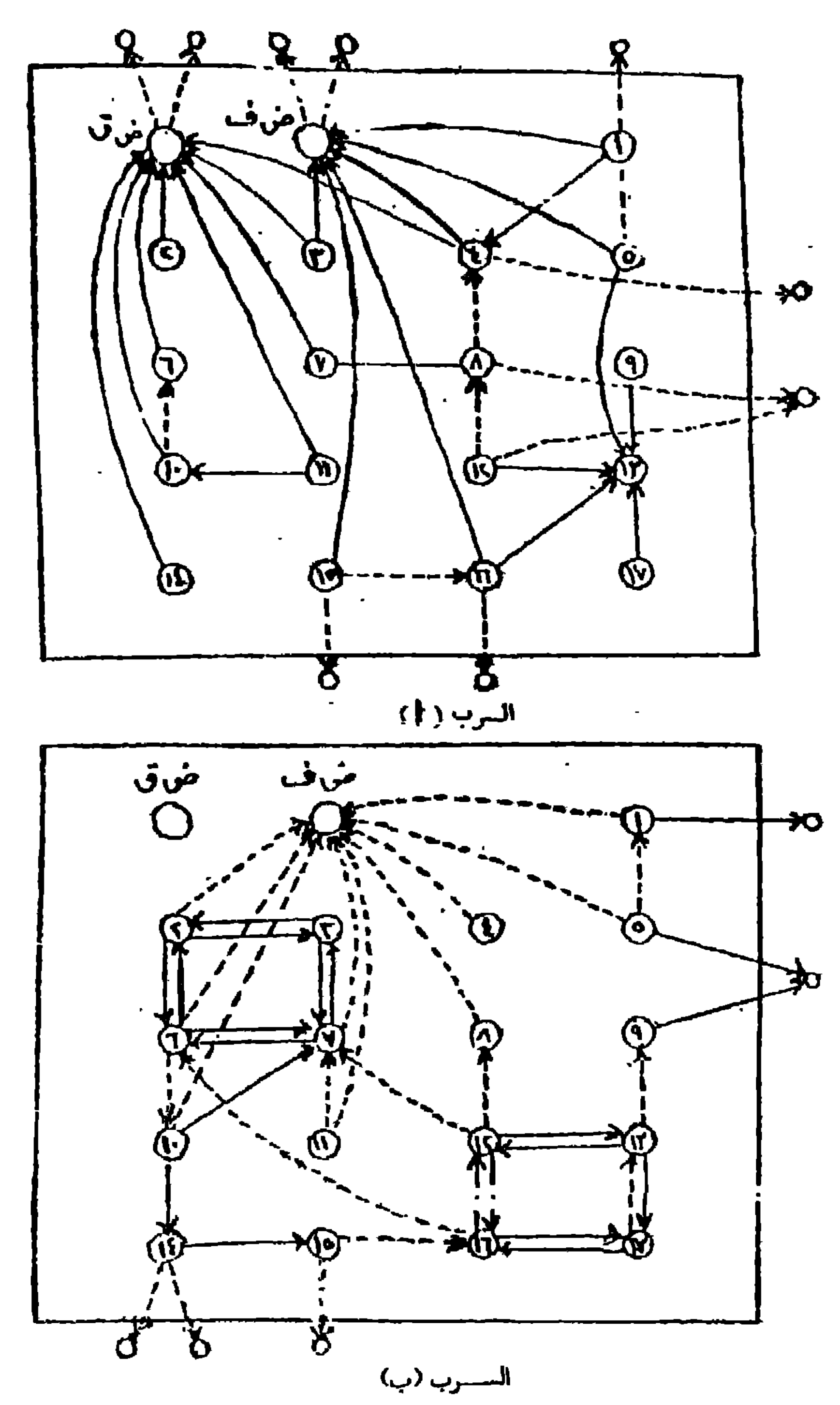
٦ - رغبة الأفراد فى الإبقاء على الجماعة والنظر إليها على أن لها قيمة إيجابية [١] .

وطبيعى أن أمارات الروح المعنوى المنخفض هى عكس هذه : فإذا كانت الجماعة من السهل التفريق بين أفرادها أو انقسامهم إلى

(1) Krech & Crutchfield : Theory & Problems of Social Psychol, pp. 400

جماعات داخلية متعادية بمجرد زوال الظروف الخارجية التى كانت تجمعهم، وإذا كانت الإحتكاكات الداخلية بين أفرادها تنشأ عن عدم الثقة بعضهم بالبعض أو بسبب النقد الهدام من بعض الأعضاء ، وإذا ما كانت الجماعة لا تنجح فى تخفيف توتراتها والتحكم فى صراعاتها الداخلية ، وإذا ما كانت هناك الحاجة إلى التيارات الإنفعالية الودية بين أعضائها بدلاً من القدر الكبير من مشاعر النفور وعدم المودة ، وإذا ما تعارضت أهداف الفرد ولم تنسجم مع أهداف الجماعة، أو كان إتجاه الأعضاء نحو هذه الأهداف ونحو القائد إتجاهاً سلبياً ، وإذا ما كان لدى الأفراد القليل من شعور التوحد والإندماج بالجماعة... فهذه جماعة روحها المعنوى منخفض .

ومن أحسن الأمثلة التى توضح هذه السمات المميزة للروح المعنوى فى علوه وانخفاضه ؛ الدراسة التى قام بها جنكنز Jenkins لسربين من أسراب الطائرات المقاتلة فى الباسفيك أثناء الحرب العالمية الثانية . كان السربان متساويين فى العدد والتركيب الشكلى ومتحدى الأهداف المشتركة بين أعضائهما . إذ تكون كل منهما من ١٧ طياراً وضابط قومندان وضابط فنى، وأجريت دراستهما عن طريق مقياس العلاقات الإجتماعية sociometry والتخطيط الإجتماعى sociogram المعروف لمورينو . فطلب إلى كل شخص أن يحدد الشخص أو الأشخاص الذين يفضل (من داخل الجماعة أو خارجها) أن يطير معهم ، وأن يحدد اسم الأشخاص الذين يكره أن يشترك معهم فى الطيران . رفرغت نتائج دراسة الجماعتين المتشابهتين فى التركيب الشكلى - المختلفتين تماما فى العلاقات الإجتماعية والروح المعنوى - فى التخطيطين الإجتماعيين اللذين ننقلهما هنا - بحيث تمثل الخطوط المتصلة مشاعر الحب والإختيار والخطوط المتقطعة مشاعر النفور والكراهية . أما الأشخاص المختارون أو المرفوضون من خارج الجماعة فقد أشير إليهم بدوائر خارج حدود الجماعة .



(شكل ١٦ أ) تخطيط اجتماعي لقياس العلاقات الاجتماعية في سر بين من أسراب الأسطول الجوى

Krech & Crutchfield. Thĝry and Problems of Social Psychol. MacGraw Hill. N. Y. 1948. P. 486.

ففى الرسم الأول – الذى يمثل الجماعة الأولى – واضح أن الضابط القومندان (ض ق) إختاره ثمانية ، وأن الضابط الفنى (ض ف) إختاره ستة . أما فى السرب (ب) الرسم الثانى فإن (ض ق) لم يشر إليه أحد لا بالإختيار أو بالرفض . وكذلك (ض ف) لم يختره أحد ورفضه تسعة طيارون . وهذه البيانات العددية وحدها تكفى لبيان الفارق فى الروح المعنوى بين كل من الجماعتين .

أما التحليل السيكولوجى لهذه النتائج فيكشف عن وجود تجمعين أو ثلتين two cliques داخل جماعة السرب (ب) : أحدهما مكون من الأعضاء أرقام ٢, ٣, ٦, ٧ والثانى من الأفراد أرقام ١٢ ، ١٣ ، ١٦ ، ١٧ (المحاط حولهما بمربعين) – وهما تجمعان يقومان على الإعجاب المتبادل بين الأربعة الأفراد فى كليهما ، لأن كل واحد إختار (واختير بدوره من) بقية أفراد التجمع فى نفس الوقت : بينما لم يختر أحد الأربعة من خارج هذا التجمع . ولم تكن الحال كذلك فى الجماعة أ حيث لا تظهر تجمعات صغيرة داخلية من هذا النوع ، وإنما كان التجمع والإستقطاب فى الجماعة كلها مركزا حول الرئيسين الرسميين للجماعة .

ونتيجة هامة ثالثة للفرق فى الروح المعنوى بين الجماعتين نجدها فى الإختيار والرفض لأعضاء خارج الجماعة فى كل من السربين [1] . فبينما فى الجماعة (أ) لم نجد حالات اختيار خارج الجماعة ، بل وجدت عشر حالات رفض ، نجد فى السرب (ب) عكس هذه النسب . إذ وجدت أربع اختيارات likes من الخارج وحالتا رفض dislikes فقط . وهذا دليل على أنه فى حالة الروح المعنوى المنخفض يميل الأفراد إلى الهروب من الجماعة واتخاذ أصدقاء لهم من خارجها ، بينما

---

(1) See : Krech & Crutchfield., p. 407 .

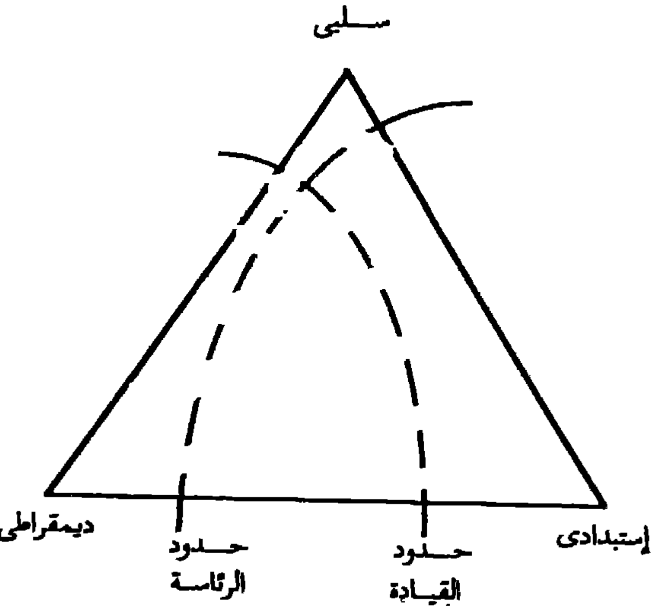
فى حالة الجماعة ذات الروح المعنوى المرتفع والإندماج والتضامن يفضل الأفراد عادة أعضاء جماعتهم ، ويؤثرون الإشتراك معهم على الإختلاط بالجماعات الخارجية .

(٤) والآن فإن ما كشفت عنه هذه الدراسة وأمثالها من مزايا القيادة الديمقراطية فى تأثيرها على الروح المعنوى للجماعة قد ترتبت عليه تفرقة أخرى بين القيادة leadership بهذا المعنى والرياسة headship بالمعنى الإدارى: تفرقة يظهر خطرها - كما يقوله جب Gibb [١] - بالنظر إلى التقسيم الأخير إلى ديمقراطى واستبدادى وتقوم فى كليهما على أساس من مصدر السلطة أو القوة فى كل منهما . فالقوة فى حالة القيادة منحة من الجماعة صادرة عن الحق الأدبى potency الذى للجماعة على أعضائها . أما فى الرياسة فهى تنبع من تنظيم أكبر ليست الجماعة إلا جزءا منه . أى أن السلطة التى للرئيس head تساندها قوة أعلى خارج الجماعة . لذا يختلف الرئيس الأوتوقراطى عن القائد الأوتوقراطى اختلافاً كبيراً : فالرئيس الاستبدادى له - بفضل السلطة المخولة له - ميزة الثواب أو الإمتناع عن الثواب كما يشاء . وقد يكون مسيطرا ودكتاتوريا فى علاقته بمرءوسيه ، إلا أن المركز الذى له فى علاقته بالمنظمة عموماً ربما يجعل سلوكه أدنى إلى محور السلبية laissez faire وهو يقوم بوظيفة الرياسة فى رقابة الجماعة . أم القائد فهو أكثر تقيداً فى سلوكه سواء من حيث درجة الرقابة التسلطية التى يستطيع أن يزاولها ، ودرجة السلبية التى يستطيع أن يصل إليها .

---

(1) Gibb (Cecil) : Leadership. Chap. 24 in : Lindzey : Hand . book of Social Psychol., Vol ll pp. 877 - 917 .

ويمثل الشكل التالى مثلث ليفين Lewin المعروف كتخطيط لهذه الفكرة .



فالقادة قد يكونون إستبداديين قليلاً أو كثيراً - سواء فى إصدار التعليمات أو اتخاذ القرارات دون إستشارة الأعضاء . إلا أنهم على أى حال لا يتجاوزون حدود نوع من العقد الإجتماعى بين أعضاء الجماعة وأنفسهم فالقائد الإستبدادى لا يستطيع أن يكون فى درجة إستبدادية الرئيس المستبد .

لهذا اتجهت محاولات علماء النفس المشتغلين بإدارة الأعمال إلى تطبيق فكرة القيادة على إدارة الجماعة العاملة ، وجعل رئيس العمل أو ملاحظ العمال قائداً بالمعنى الإجتماعى أو التربوى للكلمة . ولكن كيف السبيل إلى جعل الرئيس قائداً ؟ يعمد المؤلفون إلى إبراز صفات أو وظائف القائد الناجح كخطوة أولى ، ثم توضع البرامج لتدريب الرؤساء على تحقيق هذه الصفات فى أنفسهم والقيام بهذه الوظائف بعد ذلك كخطوة ثانية ، وسنورد فى هذا الفصل عدداً من محاولات وصف

القائد - موجزها ومطولها - ثم نتحدث عن التدريب على القيادة فى فصل خاص .

فهناك ثلاثة أمور تجعل من رئيس العمل أو المشرف على العمال قائداً ناجحاً فى القيام بدوره [(١)] .

١ - إتجاه الرؤساء فى جماعات الإنتاج الكبير إلى قضاء أكبر وقت ممكن فى ممارسة وظائف القيادة وأقل وقت ممكن فى القيام هم أنفسهم بالأعمال الإنتاجية - مع الشعور بأنهم ليسوا عمالا ، بل إن دورهم قيادى جوهره معالجة التغير المتصل فى سلوك العمال .

٢ - والرؤساء الناجحون هم الرؤساء المتركزون حول العمال employ-ee.centered لا المركزون همهم فى الإنتاج production centered . فقد ثبت للكثير من رؤساء الإنتاج الكبير high production فى التأمين على الحياة والسكك الحديدية ... أنهم يعملون من خلال through الجماعة ويقومون بالإنتاج عن طريقها . وتفوق إنتاج الرؤساء المتركزين فى العمال على الرؤساء المتركزين فى الإنتاج هو الدليل الواضح على كتم الأنفاس الوظيفى والتركيبى فى جماعات العمل الأخيرة .

٣ - والرئيس الذى يحصل على أكبر قدر من نشاط مرءوسيه يبدو أقل تسلطاً less punitive فى مقابل تسلط الرئيس الذى لم ينجح فى هذا . كما أنه يقوم بوظيفته الرياسية فى صورة غير شخصية ، ويجعل العقاب أو اللوم يبدوان نتيجة طبيعية للموقف لا بإرادته هو ، بحيث تدرك الجماعة أن سلطة الرئيس فى الثواب والعقاب مرتبطة إلى حد كبير بالكفاية والأنتاجية .

---

(1) Haire (Mason) : Industrial Social Psychol., Chap 29 in : Lindzey (Gardner) : Handbook of Social Psychol., Addison --- Wesley, Cambridg, Mass. U. S. A. : (1954) Vol . 2.

وفي دراسة نظمتها جامعة كونكتيكت Connecticut لتدريب القادة في التربية ، وصف القائد الناجح بالصفات الآتية [١] .

١ – قدرته على العمل بكفاية مع الناس .

٢ – قدرته على قيادة جماعة في دراسة متصلة ومنظمة للمشاكل .

٣ – فهمه لمعنى الفكرة الديمقراطية في الحياة وتطبيقها في الموقف (المدرسي) .

٤ – إلمامه بمصادر ، وأنواع وفوائد الوسائل الإيضاحية .

٥ – إدراكه لعملية التغير الإجتماعي social change .

٦ – إشعاره للآخرين بأن ما يساهمون به في العمل له قيمة كبيرة .

٧ – إهتمامه الأول ينصب على تنمية الأشخاص لا على تنمية المواد.

وقد توصل رورروهبلر وريلوجل Rohrer, Hibler and Replogle بعد عشرين سنة من الدراسة والعمل في مناهج الإدارة العليا بوصفهم مستشارين سيكولوجيين وشركاء في المؤسسة ، إلى أن الأشخاص الذين يقومون بوظائف إدارة من الدرجة الأولى يتميزون بصفات خمس أساسية يدل عليها نجاحهم وتقارير الشركات التي يعملون فيها . وهذه الصفات هي [٢] :ـ

١ – فهم بطبيعة الحال تتوافر لديهم المؤهلات العقلية

---

(1) Anderson (Vernon) : A Graduate Program for Learning Ed. Leadership, Vol. 6, No. 3, Dec. 1945, pp. 144 - 145 (cited by : Bottrell : Appl. Princ. Ed. Soc. (1954) p. 360 .

(2) Karn (Harry W.) & Gilmer (Von Halls . , Readings in Industrial Psychol. MacGraw Hill. N. Y. 1952. p.360.

intellectually competent ، وهم أذكياء ، لهم القدرة العقلية على أن يفكروا بدقة ووضوح فى شركتهم وفى المشاكل المتعلقة بها .

٢ - وهم يتمتعون بالثبات الإنفعالى emotionally stable . فقد تعلموا أن يحتفظوا بمشاعرهم الشخصية خارج مشكلات العمل ، وهم فى ثباتهم أشبه بالصخرة العاتية لا تهتز للعواصف الهوج .

٣ - وهم يتمتعون بمهارة فى مسائل العلاقات الإنسانية ، يدركون أن الناس يبذلون أقصى جهدهم لإرضاء الرئيس المحبوب الذى يقدرونه كما تعلموا أهمية جعل مرءوسيهم على علم وبينة ، وإشعارهم بأنهم جزء منهم منسوبون للجماعة ومحسوبون عليها .

٤ - وهم ذوو بصيرة فيما يتعلق بالسلوك الإنسانى يدركون ما تخفق به قلوب الأفراد وما تتجه إليه دوافعهم وآمالهم ، كما يعرفون نتيجة لهذا كيف يقودونهم قيادة حسنة - بدلا من أن يدفعوهم دفعاً - إلى ما يريدون أن يقوموا به من أعمال .

٥ - وهم يعرفون كيف ينظمون ويديرون ويستطيعون التنازل عن سلطتهم وتفويضها للغير ، كما يلذ لهم أن يلعبوا بعشر كرات فى الهواء فى نفس الوقت .

ومع أن كل رئيس فى نظر هؤلاء المستشارين يجب أن تتوافر فيه هذه الصفات ، فإننا لا نستطيع أن نتحدث عن نوع بعينه على أنه الرئيس المثالى . أو نقول عن طريقة بعينها فى قيادة الجماعة أنها أحسن طريقة . فالإدارى الناجح يحقق نجاحه فى نفسه وبطريقته الخاصة التى قد لا تكون ناجحة مع غيره . فهذا يبعث النشاط فى رجاله بإثارة حديث إستفزازى ، والآخر يصل إلى ذلك بمجرد السرد الهادىء للحقائق - فيصلان إلى نفس النتيجة بطريقين مختلفين .

(٥) ومع هذا - أى مع أنه لا يمكن تحديد الرئيس المثالى ، أو الطريقة المثلى فى قيادة الأفراد - فهناك أمارات تدل ملاحظتها على ما إذا كانت وسائل الرئيس فى قيادة الجماعة تحتاج إلى تعديل ، وأهم هذه الدلائل ما يلى [1] :-

- أن يصدر أحكامه بطريقة خاطفة . ويكون ذلك أحياناً بدافع مشاغله الكثيرة . إلا أنه غالباً ما يكون ذلك عن نقص فى وظيفته التخطيطية وضعف تنبؤه بالمشاكل المتوقع حدوثها . وقد نصح أحد المستشارين السيكولوجيين رئيساً كانت لديه عادة إصدار القرارات بسرعة خاطفة أن يتفرغ لمدة ٢٤ ساعة لدراسة ست مشكلات عرضت عليه فى ذلك اليوم ، فعاد فى اليوم التالى يحيى مستشاره قائلاً « لو أننى تعجلت إصدار القرارات كعادتى لأخطأت فى ثلاث منها (أما الثلاث الأخرى فلم تعد بها حاجة إلى الإجابة ، لأنها كانت مشكلات وقتية إنتهت فى حينها) .

٢ - التدخل للقيام بنفسه بعمل الأفراد . فالمعروف أن ما ينتجه الأفراد ما هو إلا كسر صغير مما يستطيعون عمله بالمعاملة الحكيمة . والرئيس الفاشل ينتهى به الأمر إلى أن يتولى كل شىء بنفسه ، ولا رئيس ممن هذه طريقتهم يستطيع أن يستثمر جهود الأفراد للعمل - مع أن هذه وظيفته الرئيسية .

٣ - أن يجد نفسه دائماً وجهاً لوجه أمام الطوارىء . فالمشاكل تفاجىء الرئيس عادة قبل أن يراها ، وهى تهبط عليه هكذا دون أن يتوقعها . وإذا كان السبب فى هبوطها فوق رأسه عدم وجود متسع

(1) Editors of " Modern Indust." : What it takes to be a good Executive, August 1949, (in : Karn & Gilmer : Readings in Industrial Pychol., MacGrw Hill, N.Y. 1952 p. 963 .

من الوقت لديه لينظر أمامه ، فالأغلب أن يكون ذلك نتيجة عدم نجاحه فى الانابة عنه وتفويض سلطاته .

٤ - أن يغرق نفسه فى التفاصيل التى تنهك الرئيس إذا إنشغل بها ، وتحول بينه وبين التفكير فى المستقبل ، والسبب مرة أخرى الفشل فى التفويض والإنابة delegation مما يعود على الرئيس بأقل معونة من مساعديه ، واضطراره هو نتيجة لهذا إلى التمسك بعدم ترك التفاصيل لغيره .

٥ - ترك المرءوسين للعمل . فإذا ما اعتزل العمال الشركة جماعات فمعنى هذا أنهم يخشون على مستقبلهم فيها . والسبب فى هذا ما يخشاه العمال من جانب الرئيس ، سواء فى ذلك سرعة إتخاذ القرارات ، والتدخل فى إختصاصاتهم ، والفشل فى إعطائهم مسئولية عملهم كاملة ... إلخ .

٦ - إحتفاظه بمساعدين إداريين عديدين يدرس معهم التقارير ، فيضيع بهذا الفرص الكثيرة ، ويشغلهم وقتاً طويلاً عن التفرغ لوظائفهم ، كما لا يجد هو نفسه الوقت الكافى للتخطيط ، أو ليجلس مع رؤساء إدارته .

٧ - وجود عدة أجهزة تليفون ، وجهاز إتصالات ملحق بمكتبه ، لأنه إذا كان يلزمه كل هذا للقيام بعمله ،فمعناه أنه يتعمق التفاصيل ولا يجد الوقت الكافى للتفكير والتخطيط للمدى الطويل .

٨ - تكدس العمل فوق مكتبه : فهذا يدل على أنه يشرع فى الدراسة، ولكنه لا يكاد ينجز العمل قط . كما أن هذا دليل أيضاً على الفشل فى الإنابة .

ونستطيع أن نضيف إلى هذه العيوب فى رئيس العمل صفتين

أخريين تعيبان الناحية القيادية فى وظيفته - ويكثر وجودها عندنا - وهما :

تاسعاً - أن يكثر الحديث عن نفسه وبراعته فى الإدارة وإلمامه بكل ما يجرى ، وأنه لا تفوته صغيرة أو كبيرة ، وأنه هو الذى عمل كذا وكذا ، ولولاه ما سار العمل أو انتظم المرءوسون ؛ فالرئيس كما رأينا حافز للأفراد ، ومنسق للجهود ، ومخطط للعمل ، لا منفذاً له أو قائماً به ، وكل واحد من دواعى فخر الرئيس هذه عيب يؤخذ عليه ويصمه بسوء الإدارة .

عاشراً : أن يتحدث عن مرءوسيه بوصفهم كسالى مهملين . لا يعرفون كذا ، أولا يريدون أن يخلصوا فى العمل ... فهذا دليل على فشله هو فى قيادتهم وإنتزاع تعاونهم ، وأنه لايلقى منهم ما كان ينتظر من إخلاص وولاء . وهذا العيب وسابقه فى رئيس الأعمال - إلى جانب بعض العيوب السابقة - سببها انحرافه عن التفرغ لوظيفة الإشراف والتوجيه التى هى أخص وظائفه ، والتفويض فيما عليه من مسئوليات أخرى يستطيع أن يكلف بها الفنيين من مساعديه أو مرءوسيه . وحسبنا فى صدد التفويض هنا أن نورد الرسمين السابقين لنيومن (ص ٢٧١) . أما تفصيل الحديث فيه فنُرجئه إلى الكتاب الخاص بسيكولوجية الإدارة العامة (الحكومية) - لأنه أكثر لزوماً لهذه الإدارة من إدارة الأعمال الحرة حيث الإختصاصات أكثر تحديداً ، والأعمال أدق توزعاً .

(٦) ولكى نبين ما استقر العمل به من جعل رئيس العمل أو مدير الأفراد فى الصناعة والتجارة قائداً ؛ نشير بإيجاز للوظائف التى يذكرها

علماء النفس الإجتماعيون لقائد الجماعة سواء أكانت جماعة إستبدادية أو ديمقراطيـــة :

١ ـ فقائد الجماعة أولاً رئيس تنفيذى executive أى منسق لجهود الجماعة ، سواء كان هو الذى يقوم بدور رسم سياسة وأهداف الجماعة أم كان يشرف فقط على تنفيذ هذه الأهداف . ووظيفة الاشراف على التنفيذ هذه هى أهم دور فى عمل قائد أيه جماعة . وفيهـا لن يقوم القائد نفسه عادة بالعمـل المطلوب لتحقيق الأهـداف بل أنه يعهـد به إلى أفـراد الجمـاعـة الآخـريـن .

٢ ـ وقـائد الجـمـاعـة مـصـمـم أو واضع خطط planner . وتقع وظيفةرسم الخطط هذه فى مركز وسط بين تحديد السياسات والأهداف وبين تنفيذها ، وهو تقدير الوسائل والسبل التى سوف تؤدى بالجماعة إلى تحقيق غايتها . ولا يقتصر ذلك فقط على الخطوات المباشرة بل التصميم البعيد المدى لخطوات المستقبل بالنسبة لهذا الهدف . وفى هذا يتميز القائد بأنه وحده الملم بالخطة الكاملة بصفته وصيا عليه ، بينما الأفراد الآخرون لا يتولى كل منهم فى خطة العمل الكلية إلا الجزء التنفيذى الخاص به .

٣ ـ والقـائـــد راســم سيـاســـــة policy maker ومـحـــدد أهـــداف . وهـــذه أيضـــاً مـــن أكثـــر وظـائـــف القـائـد أهميـة . وبصـفـــة عـامـــة تنشـــأ أهـــداف وغـايـــات الجـمـــاعـــات عـــن مـصـــادر ثـلاثـــة : (أ) مـــن أعـلـى : أى تمليـهـــا

---

(1) krech (David) & Crutchfield: Theory & Problems of Social Psychol . lst ed. MacGraw Hill, N . Y.1948 , pp.417.

سلطـات فى مستوى أعلى من الجماعة كأوامر القيـادة فى الجيـش أو تعليمات رئيس مجلس الإدارة فى العمل التجارى أو الصناعى التى تتقبلها المستويات الأدنى دون مناقشة ـ ب ـ أو مـن أسفل ، أعنى أن تكون قراراً أتخذه أفراد الجماعة أو اتفقوا عليه ـ جـ ـ أو من القائد نفسه بما له من وكالة عن كلا المستويين الأدنى والأعلى وبما له من حق رسم السياسة واصدار القرارات .

٤ ـ والقائد خبير فنى expert لأنه إلى جانب وظائفه السابق الإشارة اليهـا يتميز بأنـه مصدر معدّ فى كل لحظـة للإستعلام منـه عن المهارات والأعمـال اللازمة لأعضاء الجماعة . وهو فى هذه الناحية يعتبر أعرف الأشخاص بالمقتضيات الفنية لنواحى نشاط الجماعة ـ ولـو أنه باستمرار التخصص فى وظيفـة القيادة يصبح قادة الجماعـات ذات التنظيم الشكلى أقل فأقل قدرة على أن يلموا بالنواحى الفنية اللازمة للعمل ، ويلزمهم التفرغ أكثر فأكثر للتنسيق تاركين المعرفة الفنية لمساعديهم ومستشاريهم .

٥ – والقائد ممثل الجماعة فى خارجها external group representa-tive لأنه من المستحيل أن يتعامل كل أعضاء الجماعة تعاملاً مباشراً مع الجماعات الأخرى أو الأفراد الآخرين خارج جماعاتهم . فالقائد يتميز بقيامه بهذا الدور نيابة عن الجماعة ، وأنه المتحدث الرسمى بلسان هذه الجماعة . وليس ذلك قاصراً على الاتصالات والحاجات الخارجة عن الجماعة بل كذلك الاتصالات الآتية اليها من خارجها وهو من هذه الناحية حارس الباب gatekeeper كما أسماه ليفين [١] .

٦ – والقائـد رقيب علـى العلاقـات داخـل الجماعة controller of

---

(1) Krech & Crutchfield : The same . p.417.

internal relationships فليست مهمته السابقة فى حراسة الباب وتولى العلاقات السيكولوجية الخارجية بين الجماعات الأخرى وجماعته إلا امتداداً للإشراف على العلاقات الداخلية فيما بين افراد الجماعة أنفسهم . فهو مسئول أكثر من أى عضو آخر فى الجماعة عن الإلمام بأخص تفاصيل البنيان الإجتماعى والتحكم بهذا فى طبيعة العلاقات الداخلية . فليست الجماعات كلها من نوع واحد فى طبيعة تركيبها وفى علاقتها بالقائد ، بل إن منها ما يكون الاتصال فيه مع القائد مباشرة ، ومنها ما يظل فيه القائد بعيداً ويجرى الإتصال مع أعضاء معينين فى الجماعة كما سبق أن ذكرنا فى تركيب الجماعات وطرق الاتصال . وكثيراً ما تقوم العلاقات الداخلية للجماعات التى ليست متقاربة فى المكان على أساس كون القائد هو « لوحة توزيع خطوط الإتصال switchboard » . وفى هذه الحالة يجد القائد نفسه من الناحية العملية فى مركز إستراتيجى يتعين عليه أن يقوم فيه بدور « الرقيب censor » على العلاقات داخل الجماعة .

٧ ـ القائد كقائم بالثواب والعقاب purveyor of rewards and punishments اللذين هما مظهر لمزاولة سلطاته التنظيمية وقدرته على إثارة دوافع الجماعة ، والغالب أن يقوم القائد بإثارة الحوافز سواء بالعقاب أو الثواب فى مجال العمل ذاته ، وفى ناحية تتصل مباشرة بدور الفرد فى الجماعة : كترقيته إلى درجة أعلى أو منحة لقباً شرفياً بالنسبة للجماعة أو إنزاله درجة أو حرمانه من علاوة أو ترقية .

٨ ـ والقائد فيصل ووسيط arbitrator and mediator وهى وظيفة متصلة بوظيفة توقيع الجزاءات السابق ذكرها . وتعنى التوسط فى الخلافات وحسم المشاكل بين أفراد الجماعة . وليست مهمته فى هذا أن يكون قاضياً غير متحيز فحسب أو أن تكون قراراته محايدة فقط بل

أن يقوم بالمصالحة والتوفيق بين وجهات النظر وإعادة تركيب عناصر الجماعة كلما تفرقت بفعل الصراع ، وتكاملها كلما اختل توازنه بفعل التنافس - حتى تغلب دائماً روح التعاون والتوافق . وهذه الوظيفة سلاح في يد القائد يشجع به أو يقلل روح الحزبية factionalism فى الجماعة وفقاً لسياسته التى يرسمها لتحقيق أهدافه .

٩ - القائد أسوة حسنة لأفراد جماعته cxemplar : وفى الكثير من الجماعات يجب أن يكون القائد قدوة للأفراد فى سلوكه وتصرفاته يوجههم بذلك عملياً إلى أن يسيروا على نهجه في الوصول إلى الغاية المنشودة ضارباً لهم بنفسه المثل الحى لما ينبغى أن يكونوا عليه . فالقائد الحربى الذى يخوض المعركة بشجاعة متقدما أفراد فرقته هو قدوة حسنة لهذه الجماعة . ورجل الدين الذى يضرب بسلوكه الخاص فى حياته المثل الأعلى للفضائل الخلقية هو قدوة حسنة لأتباعه .

١٠ - والقائد هو رمز الجماعة symbol of the group: فرسمية الجماعةقابلة لأن يتأثر مركزها بعوامل أدبية تتعلق بسمعتها وما يعرف أفرادها أو الجماعات الأخرى عن شهرتها ، وهذا ما يجعل الجماعات تشغل نفسها فى الكثير من الأحيان بالشارات والعلامات المميزة والزى الموحد واسم الجماعة ... التى تميزها من الجماعات الأخرى . والرئيس فى نظر الجماعة له دور أشبه بدور هذه العلامات المميزة لأنه فى نظرها هو رمز الجماعة الذى يمثلها والذى تتركز حوله الأنظار بالنسبة لها ، وأنه أيضاً عنوان استمرار الجماعة قائمة لاحتمال بقائه فى منصبه زمنا أطول مما قد تستمره عادة عضوية أى فرد فى الجماعة .

١١ - والقائد يتحمل بمسئوليات الأفراد a surrogate for individual responsibil- من المألوف فى الكثير من التنظيمات الاجتماعية أن يقوم القائد بدور سيكولوجى هام فى حماية

الفـرد من المسئوليات عن أفعاله الخاصة التي لا يريد أن يتعرض لها . فيعفى القائد الفرد ـ في مقابل إنقياده له ـ من ضرورة اتخاذ قرارات خاصة تتعلق بالعمل ، كما يستريح الفرد من محاولة تبين تعقيدات العمل التي لا يفهمها ـ معتمدا على القائد في إرشاده لما يجب أن يعمله . ولدى الكثير من الأفراد الميل إلى « التهرب من الحرية escape from freedom المعطاة لهم في العمل وتفويض الرؤساء في تحمل المسؤليات الدقيقة التي يخشون أن ينهضوا هم بها مفضلين أن يصبحوا مجرد أداة تنفيذية على أن يقوموا بتصرفات توقعهم تحت طائلة المسئولية.

١٢ ـ والقائد رائد فكرة أو مذهب ideologist وهي وظيفة تختلف عن كل ما سبق من حيث أنه يكون على القائد في بعض الأحيان أن يمد الجماعة بمذهب الأفكار اللازمة لها ، وأن يكون عقائد أعضاء الجماعة ذاتها ـ فمهمة القائد أن يجعل فكرة الأعضاء عن العمل ووسائله وأهدافه مطابقة لفكرته وذلك بأن يبث فيهم باستمرار مبادئه وآماله حتى يختصر البون الشاسع بين آراء العمال المستفادة من تقارير رؤسائهم وآرائهم التي يقررون عنها بأنفسهم ـ خصوصاً وأن الأفراد في جماعة ما تؤثر فيهم الأفكار الرسمية أو الخطط التنظيمية لجماعتهم وللجماعات الأخرى ؛ عدا ما تتعرض له معتقداتهم من التأثيرات الخارجية . ووظيفة حراسة الباب التي سبقت الإشارة إليها هي التي تمنع سيل المعلومات الآتية إليها من خارجها حتى لا تضر بما يرسم القائد لجماعته من سياسات وأفكار ، كما أن كون القائد أسوة لرفاقة في الجماعة ـ كما ذكرنا ـ من شأنه تثبيت القيم التي يبثها بين أفراده . وأحسن مثل لهذه القيادة « الروحية » الإرشاد الأدبي والضمير الحي اللذان قاد بهما غاندى الملايين من الهنود .

١٣ ـ والقائد صورة للأب father figure بالنسبة لعضو

الجماعة ، وهي وظيفة تكاد تدخل فيها جميع الوظائف السابقة من حيث هي دور انفعالي مشترك في جميعها ، فالقائد هو البؤرة التي تتركز فيها مشاعر الفرد الانفعالية الإيجابية ، وهو المثل الأعلى الذي يتقمصه ويتجه ويتجه اليه ويخضع له . وقد اكدت نظريات التحليل النفسي هذه الناحية البارزة جداً في علاقة القائد بأتباعه بحيث لم يعد ثمة شك ـ فيما يبدو ـ في الدور الخطير الذي يقوم به تقدير السلطة الواسعة التي لبعض القادة في مواقف جماعية خاصة ، ويقول كرتش وكرتشفيلد [1] إن روزفلت وهتلر لا شك أنهما كانا يمثلان صورة الأب بالنسبة لكثير من أتباعه . وكلما كانت الجماعة مستمرة أو ثابتة ، وكلما كان نشاطها متعلقاً بأمور عميقة الأهمية بالنسبة للفرد ، كان القائد إلى حد ما هو محور السلوك الانفعالي الإيجابي لأفرادها .

١٤ ـ والقائد أخيراً هو كبش الفداء Scapegoat فما دام القائد له صورة الأب ـ على ما جاء في الفقرة السابقة ـ فإن عليه أن يستمر في تمثيل الدور بكل ما فيه من مخاطر المهنة ، نعني أن يتعرض للكراهية والمقت الشديدين بعد أن كان منذ قليل موضع الحب والتقدير الكبيرين ، وأن يصبح هدفاً للاعتداءات التي هي رد فعل الحرمان أو خيبة الامل وتصريف الهموم بعد أن كان مصرفاً للمشاعر الإنفعالية النبيلة من حب وتقدير وإعزاز . وكثيراً ما تتهم الجماعة قائدها الذي فشلت سياسته بخيانته لها ـ كما دلت عليه دراسات مشاعر بعض الألمان الذين كانوا موالين للحكم النازي وموالين لسياسته طوال نجاحه بعد فشل هذا النوع من الحكم . وحتى في الأحوال العادية كثيراً ما يكون القائد كبش الفداء الذي تلقى عليه الجماعة تبعات فشلها وضعفها وعيوبها بنوع من

---

(1) Krech & Crutchfield : Theory & Problems ... p.421.

الاسقاط المعروف . وتلك هي ضريبة المنصب ، فما دام القائد تخول له سلطات فلا بد في مقابلها من مسئوليات وتبعات .

(٧) وفي كتب الاجتماع التربوى نجد أثنى عشرة نقطة يجب أن يفطن اليها قائد الجماعة ، ويؤمن بها ، ويضعها نصب عينيه فيما يتعلق بالقيادة كعملية تفاعل معقدة بين الأفراد والقائد . وهذه المبادئ الإثنى عشر هي[1] :١ - القائد الكفء هو الذى يؤمن بالناس وبقدرتهم على حل مشاكلهم . فإن جماعة ما لن تخلو من مهارات وخبرات تواجه بها مشاكلها ، وقد لا تستطيع الجماعة أن تفكر في طريقة اختراع القنبلة الهيدروجينية ، ولكنها بالمعلومات القليلة عن هذه القنبلة تستطيع إيجاد طرق حماية نفسها من إنفجاراتها . وإذا ما كان القائد مشبعاً بالروح الديمقراطى فإنه سوف يؤمن بهذه القدرة التى لدى الجماعة وسيساعدها على عزل المشاكل التى تعترض طريق العمل وعلى إيجاد الحل الذى ترضى عنه الجماعة لها .

٢ - والقائد الكفء هو الذى يتعرف على أفراد جماعته ويكون حساسا بالنسبة لمشاعرهم . وهى فكرة مرتبطة بفكرة المبدأ السابق من أن الناس - كما ينبغى أن يفهمهم القائد - لا يعملون فقط على حقائق موضوعية ، ولكن لهم أفكارهم ومشاعرهم وعواطفهم خصوصاً الانفعالات التى لها الدور الهام في تكوين الأشخاص السابق وتحديد سلوكهم الراهن . ومن هذا كله يتبين أن على قائد الجماعة أن يتعرف على أفرادها ويتآلف مع كل منهم على حدة بحيث يتأكد الآخر أنه

---

(1) Bottrell (Harold) : Applied Principles of Educational Sociology, The Stackpole Co., Pennsylvania , U. S. A. (1954) pp.369-372.

يعرف بالإسم[1] وبمقومات الشخصية من خبرة وصفات ومزايا : هذا التعارف الذى يبدأ به كل قائد جديدويضيع فيه جانباً من وقته يقوى الروح المعنوى للعامل لشعوره بالارتباط الوثيق بالعمل كما يفيد القائد ذاته فى التعرف على مشاكل العمال لحلها ونواحى النقص فى خبراتهم لإكمالها . وكلما كان القائدأكثر إلماماً بهذه النواحى الشخصية فى افراد جماعته كان أقدر على حل مشاكلها والنجاح فى دوره القيادى التعليمى والتشجيعى . كما أن القائد الناجح حساس جداً فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية بينه وبين الأفراد وبين بعضهم البعض ، مؤمن بقيمة الفرد وكيانه الإنسانى ومحترم لحقوق الناس وتقدير مختلف مشاعرهم .

٣ ـ والقائد الكفء يتنزل بسلطاته القيادية لتعمل داخل الجماعة لأنه إذا ما أحاط بامكانيات كل فرد على النحو السابق ذكره فإنه يساعد الجماعة على التنظيم والعمل عن طريق إبراز مواهب وتحقيق امكانيات كل فرد ، فتنتقل قيادة الجماعة من شخص إلى آخر بظهورالمشاكل المختلفةوالعلم السابق بأقدرهم على تولى كل مشكلة . وهكذا فإن النزول بالسلطة من التنظيم الشكلى أو الرسمى إلى مستوى الأفراد يساعد القائد على التنسيق كما لا يضعف ولاء الأفراد للقائد أو ثقتهم به حين يرونه عادلاً فى إعطاء كل مشكلة لأقدر شخص على حلها تحقيقاً لهدف الجماعة الأكبر . وحينئذ يعمل كل من جانبه على أن يبرز موهبته فى حل النوع من المشاكل الذى عرف أنه الأقدر على حله .

٤ ـ والقائد الكفء هو الذى يساعد الجماعة على تحديد أهدافها . فما دام أن من عناصر الموقف القيادى ـ إلى جانب وجود الجماعة

---

(١) وجدت بعض الجماعات أن مما يشيع الألفة فى جو العمل مناداة بعضهم البعض بالأسماء الأولى حتى ولو كانوا يلتقون معاً لأول مرة (أنظر بوترل المرجع المذكور ص ٣٦٧) .

والمسئوليات المختلفة - وجود الهدف المشترك ، فإن واجب القائد أن يساعد الأفراد على تحديد الأهداف التي اجتمعوا على تحقيقها ، ومسئوليته في هذا إنما تقوم في كفالة الحقائق الأساسية ، وإثارة الأسئلة الموضحة للهدف ، وعرض الأفكار والمقترحات الجديدة على أفراد الجماعة للمناقشة ، كما أن واجبه أن يتأكد من أن كل فرد قد أدلى بوجهة نظره في الموضوع وساهم بنصيبه من التفكير فيه تمهيداً لأخذ موافقة الجماعة على الفكرة أو رفضها لها (دون محاولة من جانبه بطبيعة الحال لأن يفرض رأيه ، بل أن واجبه أن يخضع رأيه للتحليل والنقد اللذين يخضع لهما رأى أى فرد آخر في الجماعة) .

وقد أثبتت التجارب أن أيه جماعة عاملة إنما تنجح نجاحاً عاليا وتعمل بكفاية كبيرة إذا ما اشترك أفرادها في تحديد أهدافها ووسائل الوصول إلى هذه الأهداف ؛ إذ أن الاهداف التي يشترك الجميع في انشائها يتبناها كل فرد منهم بصفته الخاصة develop a oneness within the group كما يحتضنها الجميع في تعاون ومودة . وهذا على عكس ما إذا كانت الأهداف أو الوسائل مفروضة على الجماعة بأوامر أو تعليمات من الرئيس .

٥ - والقائد الكفء هو الذى يفهم المبادئ الأساسية للتفاعل الاجتماعى . فمع أن كل ما يذكر عن وظائف قائد الجماعة يمكن أن يدخل تحت هذا المبدأ ، إلا أن هناك مبادئ أو قضايا خاصة بطبيعة العمل في الجماعات ينبغى أن يدرسها القائد بعناية لكى يستفيد منها في قيادته للعمل الجماعى . ويذكر بوترل ست قضايا رئيسية في هذا الشأن :

(أ) أن سلوك الجماعة يتأثر بالجو الذى تخلقه الشخصيات الفردية داخل الجماعة وبالروح المعنوية لأفرادها .

(ب) والجماعة تعمل أحسن كلماكانت ظروف العمل أكثر ملاءمة.

(جـ) والجماعة تعمل أحسن كلما كان هناك تضامن فى الاهداف ووضوح فى النتائج (أى الإحاطة علما بالنجاح أو التقدم فيما تم تحقيقه بين وقت وآخر) .

(د) والقادة الناجحون يجب أن يسهروا على تنحية العقبات من طريق سير العمل .

(هـ) والتعامل مع الجماعة الكبيرة يستلزم تنوع الوسائل .

(و) والمشكلة التى تعمل عليها الجماعة يجب أن يكون أفرادها أصحاب مصلحة حقيقية فيها .

٦ ـ والقائد الكفء هو الذى يساعد الجماعة على إيجاد حلول مقبولة لمشاكلها . وقد تكون لدى القائد أفكار لحل مشكلة الجماعة ؛ لا شك أنها فى مصلحته ، ولكنه لا ينبغى أن يفرضها عليها ، إذ أن الحل الوحيد الذى ستقبله الجماعة هو ما كان نابعاً من ارادتها وخارجاً من بنات أفكارها . والقائد اللبق : هو الذى يعرض رأيه فى صورة اقتراح مقدم من أحد الأفراد ويترك للجماعة مناقشته وتقدير ما تراه بشأنه ، وبإدارة مناقشة ماهرة لا يبدو فيها أى تحمس من جانبه لهذا الاقتراح أو تمسك به ، ينتهى بالأفراد الى الموافقة عليه . فهو كما يقول أترباك Utterback [1] لا يدخل المناقشة ليعلم أو يتعلم ، بل ليفكر بروح الجماعة ، ويجلس الى مائدة الإجتماع ليبحث عن الحلول لا ليدافع عن قضيـة .

---

(1) Utterback (Wiliam E.) : Decision through Discussion A Manual for Leaders, Ohio State univ, (1948) p.8 (quoted by Bottrell:P.373

وقبل أن تصل الجماعة إلى قرارها النهائى فى شأن الحلول التى تراها لمشاكلها يجب أن تتاح لها الفرصة الكافية للمناقشة والفهم وتبادل وجهات النظر والإحاطة الكافية بنواحى الموضوع ، وأن يهيأ لها الوقت الكافى للاستثارة والاقتناع . ويستدل القائد على هذا الأقتناع من إستجابة عضو الجماعة وسلوكه فى المناقشة لا مجرد إجابته أنه مقتنع بينما يبدو التردد أو عدم الفهم فى إجابته هذه وعلى القائد فى هذا أن يتأكد من جدية المناقشة وأن يثير حدتها بتوجيه أسئلة تزيد المشكلة إيضاحاً ، وأن يقدم للأفراد كل معونة ممكنة فيما يتعلق بالمصادر التى يستطيعون الرجوع إليها للأستعلام عن هذا الموضوع مما يساعدهم على أيجاد الحلول التى يرضون عنها .

٧ ـ والقائد الكفء هو الذى يدرك أنه لكى تتقبل الجماعة التغيير فلا بد أن يأتى من داخلها هى هذا التغيير ، كما ينبغى أن يصادف هذا التغيير حاجات الجماعة . ونحن أحوج الى هذا المبدأ فى عصرنا الذى أصبح الناس فيه لا يطمئنون لأى تغيير يتعرضون له ، وبالتالى يميلون الى مقاومته . لهذا قلنا فى المبدأ السابق أن حلول المشاكل التى تنبع من داخل الجماعة هى أكثرها قبولاً لديهم ، وأن الأفكار الجديدة التى تفرض على الجماعة غالباً ما تلقى معارضة طويلة . وقد فسر هذا فى مجال العمل الصناعى خصوصاً هوايتهد Whitehead فى القضايا الأربع التالية : (١)

(أ) يتوقف تكامل الجماعة على العلاقات الروتينية بين الأفراد التى نمت خلال فترة طويلة الزمن .

---

(1) Whitehead (T,N) Leadership Within Industrial Organisation, Harvard Buisi -- ness Rev. Vol.14 (1936).

(ب) وتقاوم الجماعة أى تهديد خارجى لتكاملها الذى حققته مع الزمن بالالتجاء إلى نوع من التقوقع withdrawal to a self made shell والكف عن التعاون الفعلى مع المجتمع الأكبر المحيط بها .

(جـ) فلكى يكون التغيير مقبولاً لدى الجماعة ينبغى أن ينبع من داخلها هى ، وأن يبدو فى نظرها حاجة لا غنى عنها لفاعليتها ونشاطها الراهن .

(د) ولن يتخذ أى مجتمع أو منظمة موقف العناد من التغيير إذا ما حدث الشروع فى هذا التغيير فى المستوى الصحيح ، أى المستوى الذى أظهرت فاعليات العمل الحاجة إلى تغييره . فبهذه الطريقة لا يأخذ هذا التغيير مظهر التعطيل للعمل ، بل السير به فى طريق التقدم الطبيعى للحياة الإجتماعية .

وقد أثبتت الدراسات أن الجماعات تقبل ما يراد إحداثه فى وسائلهامن تغير إذا ما وصلت نسبة كبيرة من أعضائها إلى الاتفاق على إحداث هذا التغير ـ فضلاً عن أن القرار الأجتماعى الذى يكون برضى واقتناع الجميع هو أكبر أثرا من غير شك ، ونذكر على سبيل المثال تجربة قام بها مارو فى تغيير مناهج العمل ومعدله فى أحد المصانع حيث أتى بخمس مجموعات من الأفراد تخطر إحداها بالتغيرات بينما يطلب إلى الأربعة الأخرى أن تبحث مسألة إحداث هذا التغير ، وكانت المجموعات كلها حينئذ متكافئة فى الإنتاج : ستين وحدة فى الساعة . وفى نهاية اليوم الثانى نزل مستوى إنتاج المجموعة التى تلقت أوامر التغيير الى ٤٨ وحدة وبقيت المجموعات الأخرى ثابتة . وبعد أربعين يوماً لم يكن إنتاج هذه المجموعة قد زاد على خمسين وحدة بينما وصل إنتاج المجموعات الأخرى الى حوالى سبعين وحدة . وبينما ترك ١٧ فى المائة من أفراد المجموعة

الضابطة وظائفهم لم يترك أحد من أفراد المجموعات التجريبية الأربع عمله بل بالعكس لقد شعروا باستفادتهم من التغيير فى تنمية قدراتهم [١] .

٨ ـ والقائد الكفء هو الذى يكون ملماً بالمصادر الميسرة للجماعة كالمطبوعات ، أو النشرات ، والكتب ، ونتائج البحوث ، والأقوال المأثورة عن سلطات معترف بها ، وكذلك المصادر الإنسانية سواء خارج الجماعة وداخلها ـ كأن يكون من بين الأفراد أنفسهم من هو ذو خبرة سابقة أو من اشترك فى تدريب خاص فيجعله مرجعا فى هذه المسألة بالنسبة لبقية الجماعة . وإذا لم يكن للجماعة يد ـ وهى بصدد البحث عن حلول لمشاكلها ـ من أن تستعين بكافة المصادر الميسرة لها ، فإن وظيفة القائد أن يرشدها إلى كل ما يمكن الرجوع اليه لاستقاء المعلومات أو أخذ البيانات اللازمة لدراسة المشكلة . ولعل هذا أول ما ينبغى أن يفعله قائد الجماعة فى سبيل تشجيعها على دراسة المشاكل وإيجاد الحلول الملائمة لها .

٩ ـ والقائد الكفء هو الذى يساعد الجماعة على ألا تتجاوز حدودها فى سلطة اتخاذ القرارات . فليس فى مصلحة أيه جماعة أن يضرب بقراراتها عرض الحائط أو يلغيها الرؤساء . كما إن إلغاء الرؤساء لقرارات الجماعة يحطم روحها المعنوية . وهنا تأتى أهمية قائد الجماعة فى التوفيق بين مرؤسيه ورؤسائه ، بأن يعمل على رسم الحدود التى لا تتعداها حرية الأفراد فى اتخاذ قراراتهم بحيث لا تتعرض للرفض من جانب سلطة أعلى ، كما أن عليه أن يبين للأفراد ما إذا كانت قراراتهم مجرد توصيات يجب أن توافق عليها جهات عليا أم أن لهم سلطة اتخاذ القرارات وتنفيذها مباشرة .

---

(1) Marrow (Alfr- ed J.) : Industrial Psychol. pays in this Plant (in: Modern Industry , vol.16-1948) - Bottrell- pp.374- 375.

١٠ ـ والقائد الكفء هو الذى يوفق بين وجهات النظر المختلفة ويخرج منها بحل جديد . فقد قلنا إن المناقشة فى الجماعة ليست تعليماً أو فرض رأى ، ولا دفاعا عن قضية ، ولا محاولة إقناع البعض بوجهة نظر البعض الآخر ، بل فحص وجهات نظر الأفراد جميعاً تمهيداً لأختيار أحسنها فيما يشبه البحث عن الحقيقة . فإذا ما اتفق الأفراد جميعاً على رأى واحد انتهت المشكلة . أما إذا اختلفت وجهات نظرهم فإن مهمة القائد أن يساعدهم على التوفيق بين مختلف الآراء والخروج من الآراء المتعارضة برأى يجمع بين مزايا الآراء الفردية السابقة ليرضى عنه الجميع فهذا أجدى بكثير من مجرد الديمقراطية القائمة على تغليب رأى الأكثرية دون اعتبار للأقلية ، لأنه يجعل لكل فرد فى الجماعة قيمته واحترام تفكيره كما يجعل للأقلية اعتبارها وأهمية رأيها فى نظر الجماعة ككل .

١١ ـ والقائد الكفء هو الذى يصمم بعناية قبل البدء فى أى تنفيذ فأى اجتماع يعقده يجب أن يرسم فكرته بعناية مقدماً ولو كانت المشاكل التى ستناقش فيه هى التى سيثيرها الافراد اثناء الاجتماع . فعليه أن يفكر مقدما فيما ستتركز حوله المناقشة ، وما قد يكتشفه الأفراد من مشاكل ، ثم ينظم هذه الخطة فى مذكرته . وهكذا يكون على علم مقدماً بمجال البحث والمشاكل التى ستطرح للدرس ، والأسئلة التى سيوجهها لإثارة تفكير الجماعة ، والرأى الذى يفضل أن يقود الجماعة لتنتهى إليه ـ هذا عدا الترتيبات المادية التى يجب أن يحتاط لها مقدما من حيث مكان الإجتماع وراحة المقاعد وتوفر المقاعد وتوفر أدوات الكتابة ... وإذا ما كانت الاجتماعات دورية فلا بأس من أن يرتب القائد جدول أعمال جلسات متتالية ويطرح ذلك للموافقة عليه ـ دون أن يتعارض ذلك مع مبدأ حرية الجماعات فى أختيار موضوعات المناقشة ما دام أنها ستوافق على هذه الخطة بوصفها من ابتكارها هى وما دام

معروفاً دائماً أن القائد إنما يصدر عن مصلحة الجماعة ولا يعمل إلا بوحى منها . ولكن ينبغى أن يضع القائد فى ذهنه وهو يصمم مقدماً ويستعد لكافة الاحتمالات أنه إنما يقوم بالتخطيط المبدئى الذى لا يهدف إلا إلى مساعدة الجماعة على تبنى الأفكار وإيجاد الحلول ، وأن هذا التخطيط خاضع دائماً لموافقة أفراد الجماعة ولقبولها إياه دون أن يفرض عليها .

١٢ـ والقائد الكفء هو الذى يساعد الجماعة على تقييم ما تحققه من نتائج أو تحرزه من تقدم فالجماعات ـ شأنها شأن الأفراد ـ يلزمها أن تحاط علماً بنتائج تقدمها وأن تفحص أسباب فشلها أو تخلفها . وكما أن الجماعة تحدد أهدافها وتعرف وسائلها منذ البدء ؛ كذلك يلزمها وجود معيار تقيس به مقدار تقدمها نحو الهدف ؛ وتقييم الوسائل التى تسير عليها لتحقيقه . ومن شأن كل تقييم للوسائل ان يعود على خطة العمل بالمراجعة والفحص . ومهمة القائد أن يساعد الجماعة على القيام بهذا الفحص والمراجعة عن طريق تقييمها لوسائلها وما حققته من تقدم للوصول إلى أهدافها، وأن يكون مؤمنا بالحاجة الى هذا التقييم المتصل بين الحين والحين . أما وسائل تقييم تقدم الجماعة فهى كثيرة منها أن يلخص القائد أو أى شخص آخر مجموع ما تم التفكير فيه حتى الآن والموضوعات التى تنتظر المناقشة ، أو أن يطلب القائد من الملاحظ أو المقرر أو المعاون أن يبين ما تم تحقيقه من خطوات والمشاكل التى لا تزال فى حاجة الى أن يتخذ قرار بشأنها، أو يطلب الملاحظ إلى كل فرد فى الجماعة أن يملأ استمارة بها تقييم أسئلة مختصرة جداً مثل : ما هى مهمتنا الآن ؟ وما أهم الموضوعات التى اجتمعنا من أجلها ؟ ما أهم العقبات والصعوبات التى يجب أن نتغلب عليها ؟ ما الاقتراحات التى لديك لتحسين عملنا ؟ ويمكن أحيانا أخرى الاستعانة بطريقة تكوين لجان تقييم تستدعى قطاعا عرضياً من الجماعة لاستطلاع رأيه فى فاعلية العمل .

الفصـــل التاســـع

الحاجــة إلى تدريب الرؤســاء

---

١ ـ ندرة الرؤساء الأكفاء رغم مسيس الحاجة إليهم وتلهف الشركات على الاكثار منهم وتخفيف متاعبهم .

٢ ـ الإدارة بطبيعتها عمل إنسانى ، والتعامل مع الإنسان أصعب شئ .

٣ ـ لا بد من شعور الرئيس بخطورة مسئوليته وبالحاجة المستمرة لتجديد خبرته .

٤ ـ التدريب تغيير عقائد واتجاهات وسلوك ، ينبع من ذات المتدرب ومحض رغبته ، ويؤثر الرؤساء الأعلون به أنفسهم .

٥ ـ والتدريب النظرى وحده لا يكفى ، بل لا بد من إثارة الذكاء العملى ـ ذكاء حل المشكلات .

(١) لا يشغل الإقتصاد المعاصر فى العالمين الأمريكى والأوربى إلا ندرة الرجال الذين يصلحون للمراكز القيادية الخطيرة أو الذين يمكن تأهيلهم لها ليواجهوا الأهمية الكبرى التى لوظائف الإدارة هذه فى السيطرة على الإقتصاد وكفاية الإنتاج . لهذا ظهر فى السنوات الثلاثينية ما يسمى بالثورة الإدارية managerial revolution للبحث عن الوسائل التى بها تستطيع مراكز الإدارة الحصول على عدد من الرؤساء الأكفاء أكبر مما تستطيع الحصول عليه حينئذ- خصوصاً بعد ما ظهر من أن مسألة تكوين القادة عن طريق التعليم ليست بالأمر الهين . فعمت الشكوى فى كل مكان من قلة الموارد التى تزودنا بهؤلاء القادة . وزاد الأمر خطراً أن نمو الشركات السريع ودخول الكثير من المشروعات فى مجالات الصناعة الجديدة التى تكشف عنها الإختراعات كالتليفزيون والطيران وصناعات البلاستيك وتكييف الهواء ... إلخ تزيد من ندرة هؤلاء القادة ، وتباعد الهوة بين ما هو مطلوب وما يمكن الحصول عليه[١] ولم يكن من السهل أن يعهد للإداريين القدامى الموجودين من قبل بإدارة تلك الأعمال الجديدة التى تتطلب كفايات أعلى ووجدت الشركات الصناعية

---

(١) أنظر فيما يترتب على إستحداث صناعات جديدة تحتاج إلى مهارات فنية خاصة تستتبع نقل العمال من أعمال أخرى إليها من ضرورة التغلب على صعوبات إجتماعية ونفسية – بل جغرافية – كثيرة فى تهيئة العمال القدامى للعمل الجديد ، والتردد فى ذلك بين تفضيل الشبان الجدد الذين يعملون لأول مرة أو العمال القدامى الذين ينقلون من أعمال أخرى ... أنظر فى هذا كله الفصل الأول من كتاب جرترود ويليامز Gertrude Williams ثمن الأمن الإجتماعى The Price of Social Security (لندن – كيجان بول وشركاء ١٩٤٥ ص ص ١ – ٢٦) .

نفسها مضطرة إلى إغراء الرؤساء المدربين فى الشركات الأخرى لينتقلوا إليها، فتخسرهم مؤسساتهم السابقة ؛ لأن الذين سيحلون محلهم لن يكونوا فى مثل كفايتهم ؛ بينما الفراغ الذى يتركونه ينبغى أن يملأ على الفور - ولو بتقسيم الإدارة التى خلت إلى قسمين وتوزيعها على رئيسين يجرى إعدادهما بسرعة .

وليس هذا فحسب ؛ بل إن الحاجة إلى هؤلاء القادة المدربين تزداد ندرةفى إشباعها بسبب قصر المدة التى يظل فيها هؤلاء الأشخاص قائمين بوظائفهم - وهذا ملحوظ فى الرؤساء أكثر منه فى العمال أو موظفى المؤهلات المتوسطة أو الخبرة . فالشباب من المتخصصين فى إدارة الأعمال يتخرجون من الكلية متأخرين فى السن بالنسبة لهؤلاء . وربما طلبوا للتجنيد عقب تخرجهم فيتعطلون سنوات أخرى . فهم يبدأون العمل متأخرين سبع أو ثمانى سنوات إذا قورنوا بسابقيهم .كما أنهم يتركون العمل فى سن مبكرة أيضاً إما باستقالتهم بمحض رغبتهم ، أو بإحالة الشركة لهم إلى التقاعد .

وقد عرفنا لماذا يبدأ رؤساء الأعمال وظائفهم متأخرين عن العمال والموظفين الآخرين . وهذا طبيعى بالنسبة لتأخر الحصول على المؤهل العالى والتدرج فى الوظائف الموصلة إلى الرياسة . لكن لماذا يترك رؤساء الأعمال الصناعية والتجارية خصوصاً وظائفهم فى سن مبكرة يجب أن يكون معلوماً أن رئيس الأعمال فى العصر الحاضر كثيراً ما تساوره الرغبة فى التخلص من أعباء منصبه الكبيرة ، ومسئولياته الضخمة التى تتزايد يوماً بعد يوم . فرئيس العمل كما عبر عنه سيلفان جوتشال Sylvan Gotshal ، رئيس هيئة التحكيم الأمريكية Amer. Arbitration Association « هو الشخص الذى شق طريقه بيديه إلى حيث يواجه أكبر المتاعب »[1] . لا تزال تلقى على عاتقه

---

(1) Marrow (Alfred J.) : Making Management Human, MacGraw Hill. N, Y. (1957) pp. 81 -82 .

فى القيادة أعباء جديدة ، وعليه باستمرار أن يزيد معرفة ، وأن يتعامل مع عدد أكبر من المتخصصين فى مجالات جديدة ، وعليه أن يظل دائماً مرناً سهلاً ، وأن يوفق بين آراء الفنيين ، وباختصار ينبغى على الرئيس أن يسابق الزمن فى عمله ، وأن يتوافق بسرعة مع التغيرات الجديدة فى كل النواحى . ولهذه المهام الخطيرة لا شك ثمنها الذى يدفعه من صحته ونفسيته وأعصابه رئيس العمل فى العصر الحاضر . من أجل هذا فهم يتركون وظائفهم مبكرين ، وأحياناً ما يكون من الخير إعفاؤهم منها - عدا ما يدعو لاستقالة هولاء الرجال من دوافع إقتصادية ، كالإكتفاء المادى ، أو القيام بمشروع خاص لحساب أنفسهم ، أو إغراء شركة أخرى بمرتب أكبر .

وندرة رؤساء الأعمال هكذا التى رأينا أنه يشترك فى حدوثها عوامل كثيرة لاشك أنه يمكن التغلب عليها بالعمل السريع على إعداد الكثيرين من الرجال إعداداً صحيحاً يوفر الكثير من القادرين على القيام بأعباء هذه الوظيفة.

وحتى عهد قريب كان هناك إعتقاد فى أمريكا والبلاد الديمقراطية الأخرى أن تدريب القادة شىء لا فائدة منه ، وكان هذا الإعتقاد يقوم على اعتبارين :

١ - الشك فى القيادة كفن ، والشعور بأن فكرة التدريب على القيادة لا تتمشى مع فكرة الديمقراطية .

٢ - الإعتقاد بأن لا حاجة إلى تدريب القادة أى نحو من التدريب لأن « القادة يولدون ولا يصنعون leaders are born, not made ولم يلبث أن تبين فيما بعد فساد هاتين الفكرتين ، فالتدريب على القيادة لا يتعارض مع الديمقراطية ، ولايتعارض معها إلا نوع واحد هو القيادة الإستبدادية . بل على العكس إن خلق القائد الكفء الناجح

لا غنى عنه للديمقراطة - مما تنبه له المهتمون بقيادة الجماعات في الصناعة والتربية وغيرهما من منظمات النشاط الإجتماعي . كما تبين أن قدرة الشخص على النجاح كقائد لا ترجع إلى عوامل فطرية في شخصيته بل إلى مهارات مكتسبة في سلوكه واتجاهاته والجو الصالح للعمل الذي يهيئه لأفراده.

وقد جاء الدافع إلى تدريب القادة من مصادر عدة . فقد واجهت الصناعة مشاكل المشرفين ورؤساء الأعمال [1] ، والعمل الإداري مشاكل مديري الإنتاج ومديري الأفراد ، والحكومات موظفي الإدارة المختلفين ، والعمل الزراعي رؤساء الإتحادات ، والتربية النظار والمعلمين ، وفرق الكشافة المرشدين... وبالجملة واجهت كل منظمة إجتماعية في عصرنا الحديث حاجة قادتها والمشرفين عليها إلى التدريب والقيادة . لذا نشطت فعلا برامج التدريب على إدارة الأعمال ، حتى أصبحت جزءا رئيسياً من جهود العمل الصناعي الذي يتعين عليه قبل كل شيء إيجاد القائد ورئيس العمل الصالح . وقامت الجامعات ومعاهد إدارة الأفراد ، وإدارات العلاقات الإنسانية بالشركات الكبرى في إنجلترا وأمريكا بوضع برامج تدريبية نظرية وعملية ، طويلة المدى ، وقصيرة ، حتى توافق خريج الجامعة المتخصص ، ورئيس العمل الحالي ذا الخبرة الفعلية . وسوف نعرض لطرق تدريب القادة هذه النظرى منها والعملي ، وحسبنا أن نشير هنا إلى أن هذه اللهفة في حركة إعداد القادة ورؤساء الأعمال ، والمناهج الكثيرة المتعددة التي اندفعت في تجربتها الهيئات المعنية بالأمر قد صاحبها دائماً عدم الثقة والإشفاق من ألا تؤدي إلى الأهداف المقصودة - رغم الإيمان العميق من جانب

---

(1) Krech (D,) & Crutchfield (R.) : Theory and Problems of Social Psychol. MacGraw Hill, N. Y. (1948) pp. 430 - 431 .

الشركات الكبرى بأن الملايين التى تنفقها على هذه العملية مردودة إليها فى صورة الرئيس الكفء الذى يعوضها عن نفقاتها هذه إنتاجاً وربحاً . ولا تزال هذه الشركات تستدعى بأكبر الأجور مديرى التدريب ، يرسمون لها برامج إعداد الرؤساء قبل أن ترسم أهداف المشروع ذاته أو يبدأ العمل فيه .

(٢) لكن ما الذى يجد بالنسبة للعامل أو الموظف فيصبح - وقد وصل إلى قمة الوظائف - أكثر رغبة فى اعتزال العمل والتهرب منه ؟

طبيعى أن رئيس العمل لن يصل إلى مركز الرياسة طفرة ، بل إنه يتدرج فى الترقيات من رئاسة المجموعة الصغيرة إلى مجموعة أكبر ، وهكذا . وكلما ارتقى فى سلم الرئاسة درجة ، فإنه يجد نفسه إزاء واجبات وأعباء جديدة هى فى جوهرها الاتصال بأفراد أكثر فأكثر عدداً ؛ حتى إذا ما وصل إلى مركز القمة ، فقد لا يساعده إلا عدد قليل من الموظفين ، ولكنه بهذا العدد القليل يدير أو يوجه آلافاً أو عشرات الآلاف من الأفراد الذين - حين بدأ يرتقى سلم الإدارة - لم يكن يرأس إلا عدداً قليلاً منهم .

وهكذا يتبين لرئيس العمل - حين يتأمل تدرج وظيفته من القاعدة إلى القمة - أنه إنما يتعامل مع الأشخاص أكثر من تعامله مع الأشياء - بدليل أنه كلما ارتقى درجة ، قل نصيبه من الإشتراك الفعلى فى العمل بقدر ما يزيد عدد الأشخاص الذين يتعين عليه أن يشرف على عملهم . ومن شأن هذا التحليل الواقعى لطبيعة مركز الرئاسة أن يظهره على أن قوام وظيفته الرئيسية أن يجعل الأفراد ينهضون بوظائفهم ويؤدون أعمالهم .

ولما كانت مهمته هكذا الحصول على خدمات العمل التى يقوم بها الآخرون - أى أن يجعل الآخرين يحسنون القيام بوظائفهم getting jobs done with, for, and through people فإن المقياس الصحيح لحسن إدارته للعمل ليس ما يؤديه هو not what he does بل ما يجعل الآخرين يؤدونه what he gets done . لهذا فإن العنصر الإنسانى فى العمل هو الذى ينبغى أن يستأثر بأكبر قسط من عناية الرئيس ، لأنه بحكم وظيفته المسئول عن تحريك هذه الطاقة العاملة . وقد سبق لنا أن بينا الميزة التى لرئيس العمل automation المحترف (بالقياس إلى المدير المالك) فى التغاضى مؤقتا عن إعطاء الأولوية فى الإهتمام للإنتاج والربح ابتغاء اتخاذ الوسائل الكفيلة بتحقيقها عن طريق أكبر استفادة بالعلاقات الإنسانية الطيبة - عنصر العمل الذى لم يكن يحاول استغلاله المدير المالك .

ويزيد مركزَ هؤلاء الرؤساء دقةً الوضعُ الإستراتيجى الخاص بهم فى نظر المرءوسين ، والذى يمكن إبرازه من ناحيتين جوهريتين (1) : الأولى أن الرؤساء عادة وفى كل البلاد إنما يرقون إلى مراكز الرياسة من بين صفوف العمال أو الموظفين من زملائهم الذين يصبحون فيجدوهم قادة لهم ، وبانتقالهم هكذا من مراكز الإنتاج إلى مراكز الإدارة يتحول ولاؤهم - فى نظر زملائهم على الأقل - من جانب الأفراد إلى جانب المؤسسة أو المصنع - مما يجعل هؤلاء الزملاء السابقين حساسين جدا بالنسبة لهم ، ومما يحتم عليهم بالتالى الإستعانة بأكبر قدر من الدبلوماسية واليقظة للجمع بين تقدير الزملاء واحترامهم ، ومزاولة السلطة الإدارية التى يخولها لهم المركز الجديد ليديروا بها العمل .

---

(1) Berrien (F. K.) : Practical Psychol. 2 nd ed. 1952 McMillan, N, Y. P. 230 .

أما الناحية الثانية التى تبين دقة المركز الإستراتيجى للرؤساء فهى أنهم حلقة الإتصال بين هيئات التخطيط ولجان تصميم برامج العمل العليا وبين منفذى هذه البرامج من العمال والموظفين . وأنه على سياستهم فى الإتصال بأولئك وهؤلاء يتوقف سير العمل . مع أنهم الذين يواجهون الكراهية والحقد اللذين يسفر عنهما تخطيط مبالغ فيه أو برامج وأوامر فوق طاقة العمال الفعليين لم يفطن إليها خيال المخططين . إلا أنه لابد لرئيس العمل أن ينجح فى إرضاء رؤسائه بتنفيذ ما يطلبون ، ومرءوسيه بتشجيعهم على الرضى والقبول .

ولا نزيد رؤساء الأعمال إحاطة بطبيعة عملهم الإنسانية هذه بأكثر من إيراد التلخيص القيم لهذا المعنى فى قول هوايت W. F. Whyte [(١)] « إن رئيس العمل لا يتعامل مع الأفراد ، والمال ، والمواد ؛ إنه يتعامل مع المال والمواد عن طريق الأفراد » . وحسب رؤساء الأعمال أيضاً أن يدركوا أن مديرى الأعمال أو الشركات أصبحوا يشترطون فى رئيس العمل - لا المهارة الفنية - بل القدرة على قيادة الأفراد وحسن الإدارة القائمة على التفاهم مع المرءوسين ، والعلاقة الطيبة برؤسائه ومرءوسيه ونظرائه جميعاً . فالدور الذى ينتظر من رئيس العمل أن يؤديه دور إدارى قيادى إنسانى .

لقد انتهى العهد الذى كان فيه الأشخاص يرقون إلى المراكز الإدارية لتفوقهم من الناحية الفنية . ولم يعد رئيس العمال foreman مثلاً هو الشخص الذى لديه أكبر قدر من المهارة الفنية ، إذ أدى تطور العمل فى المشروعات الصناعية والتجارية الكبيرة إلى الإعتراف الكامل بأن من الأجدى أن يكون رئيس العمال قادراً على إدارة

---

(1) Marrow (Alfred J.) : Making Management Human, MacGraw.Hill Book Inc, N. Y. 1957 . p. 83.

العمل فى الجماعة وتحقيق أكبر تعاون ممكن بين أفرادها من أن يكون لديه هو نفسه أكبر قدر من الكفاءة فى الأعمال التى يتطلبها العمل (١) . كما انتهى العهد الذى كان معيار الإدارة الناجحة فيه يقوم على أساس إنتاجية العمل productivity (٢) . فربما كان هذا المعيار صحيحاً فيما يتعلق بكفاية الإنتاج، وزيادة المبيعات ، وخفض التكاليف . إلا أنه فى هذه الحالات لا يكون الرئيس قد نمى إلا المعرفة الفنية التى لا تحتاج إلى زيادة تنمية سواء بالنسبة له أو للعمال : أما بالنسبة له فلأننا نفترض أنه على قدر كاف من الإلمام بالناحية الفنية للعمل . وأما بالنسبة للعمال فلأن كفاية الإنتاج تأتى بالإجتهاد فى العمل الذى قللت الآلات الحديثة من الجهد المطلوب القيام به (٣) .

فليس المطلوب من رئيس الأعمال رفع الكفاية الإنتاجية من زاويتها الفنية ، فهذا ما تقوم به هيئات التدريب المهنى وأقسام المهندسين المشتغلة بتبسيط العمل job simplification عن طريق التحسين المستمر فى الآلات ، إن مهمته هى تنمية الميل إلى العمل والإقبال عليه

---

(1) Marrow : Op. Cit. p. 85.

(2) Cantor (Nathaniel) : The Learning Process for Managers, Harper & Bthers. N. Y. 1958, pp. 3 - 4.

(٣) أنظر فى تطور علم النفس الصناعى إلى الحاجة للمهارة الإنسانية أكثر من المهارة الفنية ...دراسات تبسيط المهنة job . simplification بتقدم الآلات التى أشار إليها شبانس وجارنر ومورجن :

Chapanis (A.), Garner (W. R.) and Morgan (C. T.) : Applied Experimental Psyhol., Human Factors in Engineering Design, John Wiley and Sons, N. Y. and Chapman & Hall Ltd. London (1949) pp. 3 - 8, Barrien (F. K.) : Practical Psychol..... MacMillan Co N. Y. (1952) . p. 213 and chap. 8 pp. 241- 263 Moore : Industrial Relations and the Social Order .

-هذا الميل الذى لم تنجح فى حفزه الوسائل المادية من علاوات إضافية ، وإجازات راحة ، وأجور ثابتة ، ومعاشات [١] ... إلخ . وإنما تنجح إثارته بتحقيق العلاقات الإنسانية في العمل بحيث تؤدى العلاقة الطيبة بين الرئيس والمرءوس ومساعدته له وتفهمه لمشاكله وتقديره لعمله إلى أن يصبح أكثر إبداعا وفاعلية .

فالإجماع منعقد بين خبراء الأفراد من الأمريكيين على أن المهارة الفنية ليست هى التى تنقص العمل ، وأن أكبر ضعف فى موظفى الحكومة الإتحادية ذاتها - كما جاء فى تقرير لجنة هوفر - هو التوجيه الإدارى الفاشل [٢] .

ومن هذا يتبين أن المهارة الإجتماعية والسيكولوجية قد رجحت كفتها فى إدارة الأعمال كفة المهارة الفنية ، وأنه إلى جانب علم إدارة الأعمال التنظيمى الإستاتيكى إقتضت الحاجة ظهور سيكولوجية إدارة الأعمال Mana-gerial Psychol. [٣] لتعويض الجانب الوظيفى الديناميكى . فهو علم يهدف أساسا إلى إيجاد الرئيس الناجح ، وتنمية قدرته على فهم طبيعة العمل من حيث هو علاقات إنسانية تقوم بين الرئيس والأفراد ، والأفراد وبعضهم البعض، وتجسيم مسئوليته فى تنمية دوافع الأفراد الذين يرأسهم وحبهم للعمل.

---

(1) See : Berrien : Op. Cit. p. 230 .

(2) Cantor : Op. Cit. p. 2.

(٣) نشرت أخيراً جامعة شيكاغو كتاباً بهذا الإسم (Managerial Psychol.) للأستاذ هارولد ليفيت Harold J. Leavitt (١٩٥٨) يبحث سيكولوجية الناس فى العمل فرادى one at a time ومثنى two at a time (التأثير والسلطة) وجماعات من ثلاثة إلى عشرين (الكفاية والتأثير فى الجماعات) وبالمئات والآلاف (المشاكل التنظيمية) ٣٣٥ صفحة .

وواضح أن إكتساب المهارات النفسية والإجتماعية بالنسبة لرئيس العمل أكثر صعوبة من اكتساب المهارة الفنية ، لأن كل ما يدخل فى مجال العلاقات الإنسانية هو بالضرورة أكثر تعقيداً وتغيراً وتنوعاً حتى ليكاد كل فرد نتعامل معه يشكل حالة خاصة قائمة بذاتها تختلف تماماً عن غيرها ، وتتطلب بالتالى معاملة تدخل فى الإعتبار كافة ظروفها . فلا شك أن التعامل مع الإنسان بنفسيته المعقدة وظروفه الشخصية ... أصعب بكثير من التعامل مع المادة الجامدة أو الآلة الصماء .

(٣) وإذا ما أدرك رؤساء الأعمال - الفعليون منهم والإحتماليون prospective - أى الذين يزاولون الوظيفة بالفعل والذين يعدون أنفسهم لها- أن جوهر وظيفتهم التعامل مع الأفراد ، أو تحقيق الربح للمشروع عن طريق أكبر إستغلال للأيدى العاملة وإثارة دوافعها إلى العمل ، وإذا ما تبينوا أن هذه مهمة أشق بكثير فى القيام بها من مهمة العمل الفنى ذاته ؛ فلا شك أنهم يصبحون أكثر رغبة فى تدعيم مراكزهم بالتعرف أكبر تعرف ممكن على نفسيات الأفراد ، ودوافعهم التى ينبغى إثارتها ، وحاجاتهم التى يتعين إشباعها؛ والإلمام بأكبر عدد ممكن من الحالات النفسية والإجتماعية التى تؤثر فى سير العمل - أعنى أنهم سوف يحرصون حينئذ على إجادة فن قيادة الجماعات والتعامل مع الأفراد .

ولن يكون نجاحهم فى تحصيل هذه المعرفة وإكتساب تلك المهارة عن طريق الدراسات النظرية والتدريبات العملية ممكنا مالم يكن الدافع إلى التعلم والإستفادة نابعاً من أنفسهم وشعورهم الذاتى بالحاجة المستمرة إلى تدعيم مراكزهم وحسن أدائهم لوظيفتهم . كما ينبغى أن تظل فكرة أنهم يتعاملون مع أفراد تتجدد مشاكلهم بتجدد مشاكل الصناعة والعمل والمدنية حافزاً لهم على تقدير صعوبة الموقف ، ودقة المسئولية

الملقاة على عاتقهم ، وضرورة التسابق مع الزمن والأحداث فى إيجاد حلول ناجحة لهذه المشاكل بدلا من الغرور والإعتداد بالنفس والجمود بحجة الخبرة الطويلة .

فالواقع أن سبب فساد الإدارة الحكومية بوجه خاص ، والأعمال كلها بوجه عام - هذه الفكرة الواهمة التى تملأ خيال الرؤساء كلما طال بهم العهد فى القيام بوظائفهم أنهم قد إستوعبوا خبرة العمل فليسوا فى حاجة إلى مزيد منها. ومع أن خبرة الرئيس فى الوظيفة التى تدرج إليها قد تكون محدودة، وأنه حين وصل إليها لم يكن لديه أى علم بها بحيث كان - ولا زال - يتلقف المعلومات من صغار مرءوسيه ، ويتهيب التوقيع - خشية المسئولية - إلا بعد توقيع المرءوسين الذين لا يشك فى أن لديهم من الخبرة - كل فى إختصاصه - أكثر مما لديه هو ... رغم كل هذا فإن الرئيس - لكثرة ما يشيد بذكاء نفسه وخبرته الطويلة وإلمامه الواسع بكل نواحى العمل الذى يرأسه - يثبت فى ذهنه أن خبرته هذه الموهومة التى يزعمها لنفسه تكفى لأن تجعله مديرا ناجحاً ؛ خصوصاً وأن العلاقة البيروقراطية التى تربطه بمرءوسيه ليس من شأنها أن تجعلهم يواجهونه بالحقيقة ؛ فإن أى نشاط ذاتى أو إبداع للمرءوس يجب أن يرضى عنه الرئيس حتى يجد طريقه إلى الأخذ به ، ولو أدى الأمر بنسبته إلى الرئيس وزعمه هو بعد ذلك أنه من بنات أفكاره الناجمة عن الخبرة الطويلة ! وهذا أخطر شيء على الإدارة بوجه عام . إذ أنه - فى الوقت الذى يجعل فيه من الرئيس صخرة جامدة وحجر عثرة فى سبيل إبداع المرءوسين ونشاطهم وإستقامة أخلاقهم - يوهم الرئيس أنه فى غير حاجة إلى مزيد من الخبرة .

والخبرة - كما هو معروف - لن تكون لها قيمة إذا توقفت لحظة عن تجديد وسائلها ومادتها بتجدد المشاكل التى تجد مع الزمن .

فهى دائماً فى حاجة إلى الرجوع عليها بالإضافة أو الحذف، أو التعديل. وكم خسرت وتخسر الحكومات والشركات من الرؤساء الذين جمدوا خبرتهم ، وأقفلوا رءوسهم عن تطوير هذه الخبرة وتلك الرءوس بتطور الزمن ، دون أن يمتنعوا عن التشدق كل لحظة بخبرتهم الطويلة ، وذكائهم الخارق ، وأنهم الذين يعملون بأنفسهم كل شىء مع أن الحاصل هو العكس، وهو أن تفكيرهم الجامد العتيق هو الذى يعوق خبرة مرءوسيهم الحية أن تجد طريقها إلى الإنتاج والفاعلية . والطريف أنه بتقدم الزمن بهم على هذا النحو من الجمود وعدم التجديد تصبح خبرة الثلاثين سنة المزعومة عبارة عن سنة أو سنتين من الخبرة الحقيقية ، تتلوهما ثمانية وعشرون سنة من التكرار الأعمى الجامد [١] .

وليست خبرة إدارة الأفراد من النوع الذى يكتسب مرة ثم يستمر دون تغير (لو أن الأمر كان كذلك حتى بالنسبة للتعامل مع الآلات) . فمهمة الرئيس كما بينا هى إيجاد التعاون بين الأفراد ، ورفع روحهم المعنوية . ومواجهة مشكلات العمل والنظام بكفاية سيكولوجية وروح إجتماعى . ولن يكون الرئيس قادراً على ذلك ما لم يتدرب على مراجعة نفسه من وقت لآخر، وتناول وسائله وخبراته بالفحص والتحليل . وبغير هذا لن تكون مهارته فى قيادة الأفراد متجددة أو ناجحة .

ونخلص من هذا إلى أن أكثر الرؤساء خطراً على العمل هم المعتمدون على الخبرة الطويلة دون محاولة لتجديدها ومراجعتها من وقت لآخر ، وحتى آخر يوم من حياتهم العملية . وإذا لم نستطع أن نقول بإقصاء الذين يتقادمون فى مراكز الرياسة عن وظائفهم - ما دام أن من المحتمل أن يصير الشبان الأكفاء بعد عدة سنوات من القيادة

---

(١) هذه العبارة بتصرف من مارو Marrow المرجع المذكو . ص ٨٣ .

الناجحة إلى مثل هذا الموقف فيتعين عزلهم ؛ مما يؤدى إلى مضاعفة أزمة القادة المتخصصين الموجودة فعلاً - فلا أقل من الأخذ باستمرار تدريب الرؤساء فى حلقات دراسية جماعية على عرض مشاكلهم ومناقشة أخطائهم ، وإرشادهم فى هذه التدريبات الدورية إلى الوسائل الجديدة فى الأخذ بأحدث الطرق فى إدارة الأفراد ... على أن يكون حضور هذه التدريبات إجباريا أو على الأقل أساسا للترقية أو تقدير الكفاية - مما سنفصل القول فيه فى الفصل الأخير من هذا الكتاب .

وحسبنا الآن أن نجمل الصعوبات التى تعترض تدريب الرؤساء خصوصاً المشتغلين وذوى الخبرة منهم - كما ذكرها كرتش وكرتشفيلد krech and Crutchfield [1] - فيما يلى :

١ ـ فشل الرئيس هو نفسه فى أن يدرك حاجته إلى التدريب ـ هذا الإدراك الذى يكتسبه نتيجة شعوره بالخطأ الذى يقع من جانبه ، أو ضعف الروح المعنوى للعمال الذى يؤثر فى إنتاجيتهم ـ وبالتالى شعوره بأنه يدخل ضمن مسئوليته وقدرته تخليص جو العمل من هذه الشوائب بدلاً من تنزيه نفسه عن المسؤلية ، وإلقاء التبعة على عوامل خارجية ككسل المرءوسين أو عجزهم وسوء الظن بطباعهم وأخلاقهم .

٢ ـ الاتجاهات غير الصحيحة التى تؤدى بالرئيس إلى تقدير أهمية التدريب : كإعتقاده بأن من الأفضل للجماعة عدم اشتراك الأفراد فى رسم سياستها أو اتخاذ قراراتها ، أو أن الأفراد ما هم إلا منفذين لسياسة الرئيس وقراراته ، أو إيمانه بأن الديمقراطية فى الجماعة مجرد مناقشات ومضيعة للوقت. فأخطر عقبة فى سبيل تدريب الرؤساء والمعلمين والآباء عدم

---

(1) Krech (David) & Crutchfield (Richard) : Theory and Problems of Social Psychol .Ist ed, MacGraw Hill . N. Y. 1948 pp. 431 - 432 .

الإيمان بأن المجتمعات الصغيرة التي يحكمونها من مصنع ومدرسة وأسرة هي التي تشع الديمقراطية على المجتمع الكبير .

٣ - وقد تكون شخصية الرئيس ذاتها هي التي تحول دون سهولة التدريب . فالرئيس بطبعه حساس بكل ما يمس مركزه الإجتماعي ، ولديه شعور أساسي بعدم الإطمئنان على منصبه يغطيه دائماً باشعار نفسه ومرءوسيه بجدارته التي لا نظير لها . وكلما كان الرئيس شاعراً بعدم كفايته لتحمل مسئولية المنصب - كأن يكون إنما وصل بطريقة مبتسرة أو غير عادية - فإن سلوكه يكون أكثر سيطرة واستبداداً كتغطية للشعور بالنقص . كما أن هذا السبب ذاته هو الذي يخجل الرئيس من الاعتراف بحاجته للتدريب - ومقاومته للتدريب إذا ذهب فعلاً - فضلا عن أن يعترف بأنه مسئول عن أي خطأ في العمل (كمقدمة لشعوره بالحاجة إلى التدريب) .

٤ - وقد ينقص الرئيس من الأصل المهارات اللازمة المطلوبة لوظيفة الإدارة . وحينئذ فإنه مهما أدرك فشل وسائله الحالية في قيادة الجماعة ، ومهما كانت رغبته في التحسن وصراحته في الإعتراف بمشاكله وصعوبات العمل التي يواجهها ؛ لا تسعفه ملكاته أو تنهض به قدراته الأساسية التي لا تصلح من الأصل لتوجيه الأفراد وقيادة الجماعات .

٤ - فأي منهج يوضع للتدريب - عمليا كان أم نظرياً ، طالت مدته أم قصرت - لن يكون مجدياً حتى يعمل الأفراد على تقبله بروح جديدة. وإذا كنا قد بينا أن الدراسات النظرية لن تكفي وحدها دون الخبرة العملية ، وأن الخبرة العملية تصبح جامدة وخانقة لجو العمل ما لم تجدد شبابها باستمرار التدريب والنظر ؛ فمعنى هذا أن الشباب والشيوخ من رؤساء الأعمال يلزمهم أن يقبلوا على التدريب بعقلية جديدة ، وإلا فلن تكون له فائدة على الإطلاق .

ذلك أن جانباً رئيسياً من جوانب التدريب – بل لعله الجانب الأول ، لأنه جانب الإزالة والهدم قبل البناء والتشييد ـ أن يتخلى المتدربون Trainees عن عقائدهم القديمة وعاداتهم وفكرتهم عن الناس والفلسفة التى سبق أن رسموها لأنفسهم فى التعامل مع هؤلاء الناس . وهذه مهمة صعبة جدا فى الواقع . لأنها تعنى التخلص من عادات وميول وعقائد لازمتهم منذ طفولتهم حتى اليوم ، وليس تغيير الاتجاه attitude change نحو الأشخاص والأشياء هذا بالسهولة التى نخلع بها ملابسنا مثلا ، بل إن فى محاولة ذلك تغييرا لشخصية الفرد التى تكونت من مجموع أحاسيسه وانفعالاته وعواطفه واتجاهاته العقلية والفكرية مما هو جزء ثابت من مقومات اللاشعور يصعب الوصول اليه فضلاً عن محاولة تغييره والتخلص منه .

بل أنه ليكون من الصعب فى الكثير من الأحيان أن يتخلى رؤساء العمل foremen فى استعمال الألفاظ والعبارات والصيغ التى درجوا على استعمالها رغم نجاحهم فى التدريب ، مع أن الدراسات النظرية ذاتها فى هذا التدريب تمدهم بعدد كبير جداً من مصطلحات علم النفس تجرى على لسانهم إلى جانب تعليمهم الأخذ بتطبيقاته العملية . لهذا فإنه ليس من المنتظر أن تغير الدراسات التدريبية من عقائد المتدربين فى فكرتهم عن الناس وطريقة التعامل معهم ـ مهما كانت هذه الأفكار خاطئة ، أو الألفاظ بذيئة ـ إلا إذا عملوا هم من تلقاء انفسهم على التخلى عن هذه المعتقدات والألفاظ ، وتغيير الاتجاه السابق نحو الأشخاص والأشياء كأساس لإحلال عقائد والفاظ جديدة محلها واصطناع الإتجاه الإنسانى اللازم لحسن إدارة العمل .

وعملية الإزالة أو الهدم unlearning هذه التى تسبق عملية البناء والتدريب يجب أن تنبع من جانب المتدربين أنفسهم حتى تكون مجدية وناجحة . فقد فشلت محاولات بعض الشركات إشعار المتدربين على

القيادة من موظفيها أنها إنما تنفق هذا المال الطائل في سبيل جعلهم رؤساء ناجحين . وكان المعتقد أن هؤلاء الموظفين سيكونون أكثر تعاونا عندما يقدرون قيمة التدريب من ناحية الإقتصاد ، يعني أن ما ينفق في سبيله ملايين الدولارات ليس ضائعاً ، بل يعود على الشركة في صورة أرباح زائدة تجنبها عن طريق الإدارة الحسنة للرؤساء المدربين ، كما كان الأمل أن تؤدى هذه التربية الاقتصادية الى تغيير اتجاهاتهم الخاطئة to think right نحو فكرتي الرأسمالية والمشروعات الخاصة . إلا أنه رغم ملايين الدولارات التي جعلت تصرف كل سنة على برامج التدريب هذه ، لم يقم الدليل على أنها كانت ناجحة في تغيير اتجاهات الأفراد ، وانتهى المشرفون على هذا التدريب إلى أن المال والجهد والوقت قد ضاعت سدى وأن من الخطأ الظن بأن مجرد شعور المتدربين بإنفاق المال عليهم كفيل بتغيير اتجاههم لصالح الشركة ، وقد فشل هذا التدريب في الكثير من برامجه من حيث الأغراض التي ترمي إليها هذه البرامج - كما يقول الخبراء - لأنها قامت على أساس سطحي لا جوهري ، ولأن الشركات توسلت إلى غرضها بشراء ذمة المتدرب واستدرار عطفه عليها بدلاً من أن تجعل هذا الشعور صادراً من أعماقه هو . وحسبنا توضيحا لهذا القول بأن عضو بعثة الجامعة أو الحكومة للدراسة في الخارج مثلاً لن يعنيه المصروفات التي تكبدتها الدولة أو الجامعة في سبيل إيفاده للخارج ما لم يكن يعنيه قبل ذلك الاستفادة بفرصة البعثة في الحصول على المؤهل الدراسي الذي سافر من أجله .

ومن العقائد التي ينبغي إزالتها أيضاً قبل البدء في التدريب عند القدامى من رؤساء الأعمال - إلى جانب ما سبق أن ذكرنا بشأن اعتدادهم الكاذب بالخبرة السابقة - امتناع ذوى الخبرة هؤلاء عن الإيمان بحاجتهم المستمرة إلى التدريب ، فانه لما كان أغلب الرؤساء تحت التدريب الذين

يرسلون لحضور هذه الدراسات هم من موظفى الدرجات الوسطى middle level فإن الرؤساء من الدرجات الأعلى الذين أوفدوا هؤلاء أو رشحوهم للتدريب تمهيداً لترقيتهم يستكبرون عن أن يتدربوا هم أيضاً . ربما بدا لهم أن فى حضورهم دراسات تدريبية تسليما بحاجتهم للتعليم ، وبالتالى اعترافا ضمنيا بأن فيهم نقصاً أو ضعفاً مما عسى أن يهدد مركزهم أو يقلل هيبتهم . والذى يحدث نتيجة لهذا الترفع عن الاستمرار فى التعليم وتجديد الخبرة أن تنشأ فجوة كبيرة بين هؤلاء الرؤساء ومرءوسيهم الذين تلقوا تدريبات حديثة . فقد يدرب هؤلاء المرءوسون على أفكار وعمليات تناقض أفكار رؤسائهم ، وإذا ما عادوا لم يستطيعوا أن يطبقوا ما تدربوا عليه خشية أن يختلفوا مع الرؤساء، أو أن تجرح معلوماتهم الجديدة شعور هؤلاء بوصف أنهم جاهلون بها . ومن ثم يتجاهل هؤلاء المتدربون المبادئ التى تعلموها ويعملون على إرضاء رؤسائهم . ولعل هذا هو سبب الصراع فى الكثير من الأحيان بين الديمقراطية التى تطمح إليها الطبقات الوسطى وبين الدكتاتورية التى تتمسك بها الطبقات العليا ، السبب الذى من أجله يفشل رجال الأسرات العريقة فى التوافق مع الطبقات الأدنى من المجتمع وبالتالى يغلبون ويهزمون أمام الإتجاهات المتطورة والحركات التقدمية ــ مما ينصح معه بوجاردس E. Bogardus [1] رجال هذه الطبقات العليا أن يكونوا متيقظين للتغيرات الإجتماعية ، وراغبين بإخلاص فى أن يوافقوا أنفسهم بالتطورات الجديدة فى المجتمع لأنهم بهذا يبقون على مراكز زعامتهم إلى النهاية . ويضرب لهم مثلا ما فعله بسمارك حين سبق علماء الإجتماع فى عصره فى الأخذ بإجراءات التأمين الإجتماعي

---

(1) Bogardus (Emory) : Sociology , Longmans Green. & Co. (1956) pp. 529 533 .

فكسب بذلك تأييدهم وإيمانهم بمسايرته لروح العصر ومطالب المجتمع وأمكنه بذلك أن يستمر فى سلطاته . وما لم يحدث هذا ، فإن الطبقة التى تتمتع بمزايا خاصة privileged class تميل عادة الى تجنب التوافق فيظهر أصحابها بمظهر الرجعيين أو المناهضين للتطور reactionary والنتيجة أغلب الأحيان هى الصراع بين الأحرار والمحافظين الذى ينتهى عادة بالثورة .

وما يعنينا هنا هو أن نؤكد أن التدريب على القيادة لن ينجح أو يؤتى ثمرته إذا ما قصرناه - فى منظمة بعينها - على طبقة دون أخرى . ولا معدى إذن من التسوية فى التدريب على رئاسة الأعمال بين أقل الرياسات وأكبرها حتى يظل جهاز العمل وحدة منسجمة لا تخلف فيها أو تنافر . فكل شخص فى عالمنا الصناعى اليوم ابتداء من الكناس sweeper إلى رئيس الدولة يحتاج إلى تدريب [1] . وكل ما هنالك إن الإمكانيات المالية ، وتوفير الوقت الكافى ، وصعوبة تدبير هيئات التدريب اللازمة .. هى التى تحدد أى موظفى الحكومة أو المؤسسات أولى بالتدريب من البعض الآخر .

وما دام واضحاً هكذا أن الإمكانيات المادية وحدها هى التى تحد من قدرتنا على تدريب الرؤساء بمختلف درجاتهم . وما دام واضحاً أيضاً أن من أتيح له التدريب - ويتاح له باستمرار - فهو يكسب ميزة وتفوقا يحرم منها غيره الذى آثرناه عليه بالتدريب ؛ فإنه يتبين أن من مصلحة الرؤساء والمديرين فى الدرجات العليا - وهم الذين بيدهم الاختيار للتدريب - أن يؤثروا أنفسهم بهذه الفرص على غيرهم

---

(1) McGehee (William) : in : Current Trend s in Industrial Poychol. , Univ. of Pittsburg press , pittsburg (1949) pp. 97 -- 114 .

ممن هم أقل منهم مسئولية ، وأن يواصلوا التدريب بدافع من أنفسهم حتى لا يقفوا حجرة عثرة فى تقدم المشروعات وحتى لا يكونوا موضع احتقار مرءوسيهم اللاشعورى حين لا يستطيعون الاستفادة بما تدربوا عليه ويترقبون الخلاص منهم لينفذوا خططهم ومشروعاتهم - رغم ما يضطرون إليه فى الظاهر من مجاراتهم والخضوع لهم .

وفى كل الأحوال ينبغى أن يكون الإقبال على التدريب صادراً من محض رغبة الرؤساء وشعورهم بأهميته وفائدته لصالح أنفسهم ، لا لصالح الشركة أو المنظمة ، فإن أيه دوافع أخرى تتدخل مع الرغبة الخالصة فى تدعيم المركز الإجتماعى للمتدرب - كإرضاء الشركة أو تعويض نفقاتها الباهظة التى تنفقها على التدريب - بل لاستغلال فترة بطالة أو تعطل وانتظار للوصول إلى وظيفة إدارية جديدة [1] ... كل هذا يعوق الدافع الحقيقى للتدريب ويقضى بالتالى على الفائدة المرجوة منه . فالمتدرب لا ينبغى أن يرسل للتدريب أو يتقدم له عطفا على الشركة ، وتقديراً لخدماتها أو محاولاتها لتحسين حاله ، كما لا ينبغى أن يتدرب مضطرا ، لأنه لا يجد عملا ، أو يريد أن يحصل على مؤهل إدارى ليجد عملا . لأن حالة الضرورة أو الحاجة ، تعطل حينئذ أو تفسد الرغبة فى التدريب لذاته . بل إننا نرى أن التدريب ينبغى أن يكون إجبارياً - لا كنظام متبع للترقية أو تقدير المهارة - بل كضرورة من ضرورات العمل ، على أن تجىء الترقية تقديراً لما استفاد منه المتدرب فى حسن الإدارة بعد ذلك .

فقد أدت الضرورة العملية وتلهف الشركات والمصانع على إشباع

---

(1) Williams (Gertrude) : the Price of Security, kegan paul Lond (1945 p. 194.)

حاجتها من الرؤساء المدربين إلى إهتمام الباحثين بتخريج هؤلاء الرؤساء - حتى كاد يبدو الإهتمام بالتدريب إنما ينبعث من جانب واحد هو جانب أصحاب الأعمال - دون ما دافع ينبعث من جانب المتدرب ذاته . وفى هذا يقول برادفورد وليبيت Bradford and Lippitt [1] : من سوء الحظ أن أغلب الكتب والمقالات التى ظهرت فى إدارة الأعمال وقيادة الجماعات قد حصرت همها الأكبر فى وسائل قيادة الجماعة ولم تبد إلا القليل من الإهتمام بتفهم أسباب اختلاف درجات إنتاجية الجماعة وروحها المعنوية الناشئين عن اختلاف أنماط القيادة ... فهى تلفت نظر رئيس العمل لما ينبغى أن يفعله لا لنتائج تصرفاته فى فاعلية الجماعة .

كما يأخذان على الرئيس الذى يتدرب عدم الميل إلى الإهتمام بالجماعة ككل أولى من التركيز على علاقاته بالأفراد فيقولان : ، إن أى جماعة عمل كفئا - سواء فى المنشأة الصناعية وفى المكاتب - هى أكثر من مجرد مجموعة أفراد . إذ أن لها وحدة وشخصية تنموان وتتغيران تبعاً للضغط عليها ... وجدير بالذكر أنه كثيرا ما تعوق تصرفات الرئيس كفاية العمل الجماعية مع أنها تصرفات صحيحة بالنسبة للفرد .

(٥) والآن فإن مئات الحلقات الدراسية والبرامج التدريبية تظهر وتتكاثر فى الكثير من البلاد المتقدمة ، ويحضرها الآلاف من رؤساء الأعمال الفعليين منهم والاحتماليين فى أعمار تختلف من الثلاثين إلى

---

(1) Bradford (Leland p.) & Lippitt (Ronald) : Role playing in supervisory Training (in : Hoslett, Schuyler Dean : Human Factory in Management, Harper & Bros , 1951, pp.,130 - 144) .

* الأربعين الى أكبر من الخمسين . وتتفاوت البرامج فى طولها من أسبوعين الى عدة أشهر ، فسنة أو سنة ونصف ـ عدا الدراسات التدريبية النظامية التى تمتد لبضع سنوات . وتتضمن هذه البرامج التدريبية عادة محاضرات فى العلاقات الإنسانية .

وقد أصبحت هذه الدراسات التدريبية الطويلة منها والقصيرة متوافرة تنظمها الجامعات والمدارس الصناعية ومعاهد إدارة الأفراد . ولا تكاد الزيادة والتوسع فيها تفى بالطلب والإقبال عليها ـ مما أضطر الكثير من الشركات الكبرى كشركة فورد وجنرال إليكتريك وغيرها إلى الأمتناع عن إرسال مرشحيها لتلقى هذه التدريبات ، والتفكير فى إنشاء مدرسة إدارة خاصة ملحقة بالشركة .

على أنه ينبغى الانتباه الى أن التوسع فى هذه الدراسات وتيسيرها والإكثار من المدارس والمعاهد التى تنظمها وتنويع الدراسات المنتظر أن تحقق بها غايتها ليس دليلاً على كفاية هذه الدراسات وقدرتها على خلق القادة والرؤساء الناجحين . لأنه إذا كان الهدف الذى يرمى إليه التدريب على القيادة هو تعويد الرؤساء على الإستفادة بعامل العلاقات الإنسانية فى العمل ، فان الدراسات النظرية وحدها لن تكون كافية لتحقيق هذا الغرض .

ولنضرب لذلك مثلاً ما تتضمنه هذه الدراسات من معلومات ونصائح كثيرة تلقن للمتدربين ليحفظوها عن ظهر قلب وينجحون فى الامتحان فيها ـ كتلقينهم فى الصفات التى ينبغى أن يتحلى بها الرئيس الناجح :

الذوق common sense : وهذا سلاح آخر من أهم أسلحتك فى العمل ، والأداة التى يجب أن تحرص على استعمالها فى جميع الأوقات .

النشاط : وهذا سلاح آخر عظيم تستخدمه كل يوم ، سلاح يجب

أن تحرص على بقائه حادا لامعا فى كل الظروف . والنشاط صفة إشعاع وتأثير وحيوية فى الشخص تجذب حوله الأشخاص والأشياء والحظ كما يجذب المغناطيس القوى كل ذرة من الصلب فى مجاله .

الصبر : وبدون هذه الأداة الفعالة لم ينجح أحد فى العثور على منجم الذهب (حقيقة أو مجازا) فاحرص دائماً على الإستعانة به .

ولا شك أن المدربين على حفظ هذه العبارات الرنانة سوف يرددونها بإخلاص ، ويتمثلون حكمتها من وقت لآخر . إلا أنهم عندما يطبقونها فى مجال العمل ، سوف يجدون فرقا شاسعاً بين هذه النظرية والتطبيق وسوف يحسون بسخافة وحمق الاستشهاد بهذه العبارات الجوفاء والرجوع إليها فى مواجهة الواقع . بل إن ظروف الواقع الذى يواجهونه ربما جعلتهم يتشككون فى سطحية هذه العبارات وقلة جدواها أو عدم قيمتها فى العمل . ولا ينسى أحد منا الخبرة التى واجهته لأول عهده بالحياة العملية والإشفاق من أن لا تكون النظريات والمعلومات التى تلقاها فى الدرس مطابقة لما تتطلبه هذه الحياة من مهارات وقدرات لا تفيد فى اكتسابها الدراسات الأكاديمية . كما لا ينكر أحدنا قلة الخبرة التى نأخذها على الخريجين الجدد والموظفين حديثا لمجرد انتقالهم من مجال الدراسة والنظر الى مجال التطبيق والعمل .

لهذا يعاب على الكثير من الكليات والمدارس حتى العملى منها أنها لا تؤهل الخريجين للنجاح فى الحياة العملية ، حتى ليبدو أنهم حين ينخرطون فى حياة العمل إنما يبدءون الشوط من أوله ـ وكأن لم يضيعوا سنى شبابهم فى التحصيل ولا الدرس . وما ذلك إلا لأن أغلب

الكليات والمدارس تكثر من الدراسات النظرية واللفظية على حساب الجانب العملى ، والقليل منها هو الذى يعنى بالدراسة العملية الجادة بما ينمى المهارات النفسية والاجتماعية وتفهم العلاقات الإنسانية فى العمل . وحتى بعد تقدم الصناعة والتجارة واتساع مشروعاتهما فى عصرنا الحديث لا تزال الكليات والمعاهد التى تخرج رجال الأعمال تهمل هذه الناحية فى برامجها التدريبية مما تمخض عنه المشكلة التى تعانيها الآن وهى ندرة عدد المدربين على قيادة الجماعات وإدارة الأفراد بوصفها علاقات إنسانية . ولعل هذا هو ما يحدو بالشيوخ والقدامى من رؤساء الأعمال فى الكثير من الأحيان إلى التقليل من قيمة خريجى الجامعات والمعاهد وتأكيد أن ما لديهم هم من خبرة عملية هو الأساس . كما أن هذه العقيدة لدى هؤلاء الرؤساء هى فى كثير من الأحيان سبب إعراضهم عن أيه دراسات تدريبية يتلقونها كالشبان بوصف أنها سطحية ولن تفيد فائدة الخبرة المكتسبة مع الزمن .

وكل هذا من شأنه أن يظهرنا على أن ما ينفق على التدريب من أموال باهظة يعتبر ضائعاً طالما أن مناهج التدريب متأثرة بالنظم الأكاديمية والدراسية فى الجامعات والمدارس من حيث تغليب الجانب النظرى والدراسات اللفظية على الجانب العملى الذى يساعد على التفهم العميق لطبيعة العلاقات الإنسانية فى الحياة العملية . فإن حشو رءوس المتدربين بهذه المعلومات لا يدع مجالاً لتحليل المشكلات التى يظهرهم عليها التدريب العملى الخاطف كما يصرف عن تحليل جوهرها والتعرف على طبيعتها ـ فضلا عما أشرنا اليه مما يقوم فى الذهن عادة من تعارض بين عمومية النظريات والحكم والعبارات اللفظية الجوفاء وخصوصية الحالة أو المشكلة العملية الواقعية ،

بما يمكن معه القول بان التدريب على حل مشكلات العمل مباشرة أجدى بكثير من التقديم له بهذه النظريات والعبارات اللفظية التى تصبح قوالب جامدة مفروضة على الذهن ، بل إن من الخير أن تأتى هذه النظريات وليدة خبرة الشخص ذاته فى التدريب على حل المشكلات .

الفصل العاشر
مناهج التدريب

١ ـ التدريب نتيجة للتقدم الصناعى ومقدمة له .
٢ ـ ميادين العمل الكثيرة التى تطرق إليها .
٣ ـ تحليل المهن أساس التدريب .

الدراسات النظرية

٤ ـ دراسات كل الوقت لغير المشتغلين بالإدارة بعد .
٥ ـ الدراسات العليا ودبلوم الاجتماع الصناعى .
٦ ـ دراسات بعض الوقت للمشتغلين وذوى الخبرة .
٧ ـ معهد إدارة الأفراد ودرجات العضوية فيه .
٨ ـ الاهتمام بالمناهج العملية يفوق الدراسات النظرية .

المناهج العملية

٩ ـ دراسة الحالات فى مؤتمرات ومناقشات جماعية .
١٠ ـ طريقة احتضان الرؤساء لوكلائهم ومساعديهم .
١١ ـ الطواف بمختلف اقسام العمل .
١٢ ـ طريقة المشاركة الفعلية والإندماج الذاتى .
١٣ ـ منهج تقمص الدور .
١٤ ـ ضوابط الاستفادة بهذا المنهج .
١٥ ـ المشاركة والتسجيل والقراءة .
١٦ ـ تقدير هذه المناهج .
١٧ ـ المنهج الذى نأخذ به .

(١) كانت إنجلترا أول دولة تعتمد فى مواردها على الصناعة ، ولا تزال كذلك رغم منافسة دول عظمى حديثة لها كالولايات المتحدة والإتحاد السوفيتى ؛ إذ أن نسبة لا تقل عن ٤٦ ٪ من الإنتاج القومى البريطانى تأتى من العمل الصناعى manufacturing industry بينما لا تتجاوز هذه النسبة فى الولايات المتحدة ١٦ ٪ وفى الإتحاد السوفيتى أقل من هذا .

لهذا كانت انجلترا من أسبق الدول أيضاً فى الأخذ بتطبيق علم النفس الصناعى والمهنى والتدريب على إدارة الأفراد – خصوصاً عندما واجهت منافسة الدول الغنية الناشئة ؛ فعملت على أن تعوض بتحسين الكيف فى مجال الإنتاج عما يسبقها به غيرها فى مجال الكم [١] مما جعل لصناعاتها الشهرة العالمية وتهافت الأسواق على إنتاجها الجيد

---

(١) أنظر مثلا فى رسالة التهنئة بالعام الجديد التى وجهها إيوارت سميت Ewart Smith لمجلس الإنتاجية البريطانى Brit. Productivity Council عدد ٣٩ يناير ١٩٥٥ من مجلة التدريب فى مجال الصناعية (T. W. I. (Training Within Industry حيث يقول موجها النظر لما يستطيع كل فرد أن يعمله لرفع الكفاية الإنتاجية فى الصناعة التى تتطلبها مصلحة الوطن : إن التغير التقدمى وتحسين الكفاية الإنتاجية الصناعية أمران جوهريان إذا كان لبريطانيا أن تحافظ على القوة والمركز الاقتصاديين اللذين لابد لمستقبلها ومستوى حياتها أن يتوقفا عليها ... ثم يقتبس من « الهدف The Objective » التى يصدرها مجلس الانتاج ما يبين به أن هذا التقدم لن يتحقق بالتخمين أو العاطفة أو العمل ، بل بتحليل الأهداف والاستفادة بما تتضمنه من عناصر ؛ مما يهم جميع المشتغلين بالتدريب « فى مجال الصناعة T.W.I. » : إن المديرين ورؤساء الأعمال بمختلف درجاتهم وبحكم وضعهم كقادة ، تقع على عاتقهم مسئولية كبرى ، هى مسئولية الكفاية الصناعية والجو الذى تتحقق فاعليتها فيه – سواء

وقامت كلياتها الهندسية ومدارسها الصناعية والهيئات الرسمية وغير الرسمية المعنية بالانتاج بتنظيم الدراسات التدريبية فى شتى ميادين العمل . وظهرت الكتب والتقويمات السنوية annuals لإرشاد الآباء والشبان والفتيات إلى مجالات التدريب فى العمل والصناعة التى يريدون معرفتها أو الإلتحاق بها ، ووسائل التعليم والتدريب التى تقدمها الجامعات والمدارس العليا الفنية من صناعية وتجارية ومعاهد زراعية ، والمنظمات الصناعية والبيوت التجارية ، وهيئات التوجيه المهنى والإختيار ، والكثير من الجمعيات والنقابات التى تقدم معونتها فى مجال الإعداد المهنى والتعليم والتدريب ... مع بيان المؤهلات المطلوبة لكل منها . وطريقة الإلتحاق بها والتقدم لها ، ووسائل التدريب والتوظف فيها .

فكأنه يشترك فى العناية بالتدريب هيئات رسمية وغير رسمية حكومية وأهلية ، وطنية ومحلية إقليمية - عدا هيئات البحث والتخطيط الإستشارية العليا التى توجه سياسة التعليم والتدريب المهنيين - بما يجعل هنالك جهازاً للتدريب يعمل كوحدة فى أنحاء البلاد من أبسط التنظيمات حتى أرقى الهيئات .

(٢) ولا تقل عن هذا توسعاً واستيعاباً مجالات العمل الصناعى ذاتها

= اشتغلوا فى المصانع ، أو البيوتات التجارية ، أو فى مجالات التربية ، والسياسة ، والخدمة المدنية . إذ أن كلا منهم يزاول فى مجاله تأثيراً حقيقياً مباشراً أو غير مباشر فى خلق هذا الجو . فإنهم بقراراتهم يؤمنون تقدم الجانب الفنى فى الإنتاج والتوزيع . و [بأشخاصهم] يضمنون تحمس وإدراك الأشخاص الذين هم مسئولون عنهم - هذا إذا كان لا بد من العمل على تقدم حقيقى ...

(أنظر المقالة الإفتتاحية من مجلة T. W. I, Topics التى تصدرها وزارة العمل والخدمات البريطانية - عدد ٣٩ يناير ١٩٥٥) .

التى يجرى التدريب عليها والإعداد لها . فهناك برامج تدريب فى الأعمال الزراعية والصناعية والتجارية الآتية :

الزراعة وفلاحة البساتين والغابات .

الطاقة الذرية .

الطيران وصناعة الطيران .

صناعة البناء – بما فى ذلك التدريب على العمارة .

الصناعات الكيميائية .

الملابس والأحذية .

الهندسة بأقسامها المختلفة : سيارات ، كيمائية ، مدنية ، كهرباء ، غاز، حرارة ، إضاءة ، بحرية ، ميكانيكية ، مناجم ، تعدين ، بناء سفن ، إنتاج ، تبريد ، سكك حديدية ، إتصالات لاسلكية .

الطعام والشراب .

الأثاث والزجاج والفخار .

صناعة المعادن .

الحديد والصلب .

التنجيم والتحجير .

صناعات البلاستيك .

الطباعة وما يتصل بها من صناعات .

الراديو والتلفزيون .

صناعات المطاط .

صناعة الأجهزة العلمية .

صناعة النسيج .

صناعات النقل والمواصلات .

هذا عدا مجالات تدريب أخرى على أعمال المحاسبة ، والاقتصاد ، والاستيراد والتصدير ، وإدارة المصانع ، والجيولوجيا ، والمكتبات التجارية، والتأمين ، وصناعة الآلات الموسيقية ، والطبيعيات ، وإدارة الأفراد ، وخدمة العلاقات العامة ، والخدمات السياحية ، والإحصاء ، وصناعة الصحافة ... إلخ [1] .

(٣) وتستفيد كل منظمة أو هيئة في وضع برامج التدريب اللازمة لتعليم المشتغلين بها بما وصلت إليه دراسات علم النفس الصناعي والمهني ودراسات تحليل المهن وتبويبها وما تقتضيه كل منها في شاغلها من قدرات وأعمال - فتحدد الشروط التي ينبغي توافرها فيمن يرشح للتدريب بناء على مقتضيات المهنة ذاتها والأفعال التي تتطلبها [2] ثم تشرع

---

(١) راجع مثلاً تقويم دنت H. C. Dent الكتاب السنوى للتعليم الصناعى ومجالات الصناعة A Yearbook of Technical Education & Careers in Industry, Adam & charles Black, London 1957, pp. 883. 887 .

(٢) يرجع فى هذا عادة فيما تم تصنيفه وتحليله من المهن - إلى التصنيف المعيارى الدولى المهن International Standard Classification of Occupations الذى نشره مكتب العمل الدولى بجنيف I.L.Q. Geneva ويقسم فيه المهن إلى عشر مجموعات تبدأ من الصفر حتى رقم ٩ تتبعها مجموعة عاشرة للعمال الذين لا يمكن تصنيفهم بمقتضى الحرفة التى يزاولونها فرجال القوات المسلحة . ويقع مديرو الأعمال والأفراد فى المجموعة الثانية (رقم ١) انظر الطبعة الإنجليزية لهذا التصنيف - جنيف ١٩٥٨ .

فى وضع برامج التدريب التى تعد لمزاولتها أو تحدد خبرة الذين فاتهم التدريب عليها من المشتغلين بها فعلاً .

فمن حيث الصفات التى يلزم توافرها فيمن يقبل للتدرب على إدارة الأفراد من الأصل يشترط دائما أن تكون الصفات الشخصية للمرشح للتدريب فى المقام الأول من الاعتبار ، وأن يراعى فى اختيار المرشحين أساساً- فضلاً عن الإلمام الخاص بشئون العمل - الدراية الواسعة بالحياة العملية ، والقدرة على الاتصال والتعامل المهذبين مع الناس ، والرغبة الصادرة عن طبع أصيل فى مساعدة الأفراد وتقديم النصح لهم . كما يقال عادة إن من العبث أن نختار لهذه الوظيفة من الأصل شخصاً لا يهوى هواية متأصلة فيه التآلف مع الناس والتدخل فى حل مشاكلهم. فما دامت العلاقات الإنسانية الطيبة هى أساس نجاح الرئيس فى دفع الأفراد إلى العمل ؛ فإنه ينبغى أن يكون هذا الرئيس إجتماعيا sociable من الطراز الأول .

وأما من حيث الدراسات ومناهج التدريب ذاتها - فإنها من الكثرة والتنوع فى كل بلد بحيث لا نستطيع القول بأن ثمة نظاما معترفاً به على أنه الأجدى . وحسبنا أن نستعرض هنا نظام التدريب على إدارة الأفراد فى انجلترا التى أشرنا إلى أسبقيتها فى هذا المضمار ، ثم فى أمريكا التى يبدو أنها بذت انجلترا فى نواحى التدريب العملى .

(٤) فقد نظمت الكليات الجامعية والمدارس العليا الصناعية ومعهد إدراة الأفراد بإنجلترا دراسات من أنواع عدة للقيام بالإعداد لإدارة الأعمال الذى يناسب حالة كل شخص . فهناك دراسة لمدة سنة تعقدها مدرسة الإقتصاد والعلوم السياسية بلندن London School of Economics and Political Science وقسم الإدارة الصناعية بمدرسة منشستر الصناعية ويونيفرستى كوليج بساوث ويلز ومونما وتشاير

Monmouthshire وكارديف ، وكلية الهندسة الملكية بجلاسجو بالإشتراك مع كلية التجارة باسكتلندا وجلاسجو ...

ويجب أن يسبق هذه الدراسة التدريبية الحصول على مؤهل دراسى فى موضوع ما ، ويفضل الإقتصاد والعلوم الإجتماعية أو التاريخ أو تاريخ الإقتصاد. كما يمكن القبول بشهادة الخبرة الصناعية . لأنه يكفى كشرط فى قبول الأشخاص للتدريب أن يمكنهم بتعليمهم الدراسى أو خبرتهم السابقة فى الأعمال التجارية والصناعية الإستفادة من المحاضرات التدريبية على المستوى الجامعى . كما أنه يرشح للقبول بهذه الدراسات :

١ - الأشخاص الذين يعينهم أو يرشحهم مستخدموهم من أصحاب المشروعات أو رؤساؤهم من المديرين لحضور هذه الدراسات .

٢ - الذين يريدون أن يتابعوا دراسة عليا فى إدارة الأفراد ممن سبق لهم التدريب أثناء الدراسة المتوسطة .

٣ - الأشخاص الذين لهم خبرة فى الصناعة أو التجارة ويريدون أن ينتظموا فى هذه الدراسات لتثقيف أنفسهم .

ولا تقل سن طلاب التدريب عن ٢٤ سنة ما لم يكونوا حاصلين على شهادة جامعية . وتشمل المواد التدريبية موضوعات نظريات وتطبيقات إدارة الأفراد ، والعلاقات الصناعية ، وعلمى النفس العام والصناعى ، والاقتصاد ، وتاريخ الإقتصاد ، وإدارة المجتمع ، والقوانين الصناعية ، وإدارة الأعمال .

وكتكملة لهذه الدراسات النظرية يجب أن يحصل الذين يتدربون على إدارة الأفراد على خبرة عملية فى مصنع من المصانع أو أحد محال بيع التجزئة retail store . كما أن البرنامج يشمل أيضاً دراسات عملية

فى أقسام الأفراد بالشركات ، وينظم زيارات كثيرة للمنظمات الصناعية والبيوت التجارية الكبرى .

(٥) وتنظم مدرسة العلوم الإجتماعية والإدارة School of Social Sciences & Administration بجامعة ليفربول دراسات تؤهل للحصول على الدبلوم فى الإجتماع الصناعى . والغرض من هذه الدراسة العليا تكملة الدراسات الاجتماعية والإقتصادية بدراسات أوسع فى النواحى السيكولوجية والعلاقات الاجتماعية تؤهل لوظيفة الادارة وتوجيه الأفراد بوجه عام . والمناهج على مستوى أقسام الدراسات العليا ، ويدخل فيها تدريبات عملية ونظرية .

ويرصد معهد إدارة الأفراد Institute of Personnel Management بالإشتراك مع وزارة العمل البريطانية بعض منح دراسية لدراستى السنة الواحدة المشار إليهما هاتين .

(٦) وهناك دراسات تدريبية بعض الوقت part - time فى إدارة الأفراد ينظمها عدد من المدارس الصناعية وتخصص للأشخاص الذين يشتغلون بالصناعة والتجارة ولم تتح لهم الفرصة لحضور دراسات كل الوقت فى إدارة الأفراد . وتوضع برامج هذه الدراسة عادة فى حدود خمس سنوات بمعدل ليلتين أو ثلاث كل أسبوع . ويدرس الطلاب فى الثلاث السنوات الأولى مقررات الشهادة المتوسطة فى إدارة الأعمال Intermediate Certificate in Management Studies . وفى السنتين الأخيرتين يستطيعون التخصص فى إدارة الأفراد أثناء حصولهم على دبلوم الدراسات الإدارية Diploma in Management Studies .

ومع أن الشهادة المتوسطة فى إدارة الأعمال يمكن الحصول عليها من مدارس كثيرة فى أنحاء إنجلترا ، فإن عدداً قليلاً من هذه المدارس هو الذى يستمر فى الإعداد للتخصص فى إدارة الأفراد . وذلك لأن

الطلاب يكونون - قبل إتمام دراسات الشهادة المتوسطة - قد أتموا الثالثة والعشرين من السن . لذا فإنه فى حالات معينة يمنح الإعفاء من هذه الدراسة.

كما يستطيع خريجو جامعات المملكة المتحدة الحاصلون على الشهادات أو الدبلومات فى العلوم الإجتماعية أن يتقدموا لمعهد إدارة الأفراد بطلب الإعفاء من الشهادة المتوسطة . ومع أنهم قد يمنحون هذا الإعفاء من جانب المعهد ؛ فقد لا يجازون لدبلوم الدراسات الإدارية ، والذين يريدون منهم الحصول على هذا الدبلوم يجب أن يتقدموا بذلك إلى عميد المعهد الصناعى المختص .

(٧) ويتعاون معهد إدارة الأفراد . Instit . of Pers. Manag مع الجامعات والمدارس التى تقدم الدراسات المشار إليها آنفاً . ويكون الطلاب الذين يقبلون فى أى من هذه الدراسات أهلا للتقدم بطلب العضوية الدراسية student membership للمعهد . إلا أنه يتعين على الطلبة الذين يريدون متابعة الدراسة كل الوقت لمدة سنة أن يتقدموا بطلبات العضوية ما أمكن قبل ثلاثة شهور من بدء دراساتهم النظرية . أما الذين يدرسون بنظام (بعض الوقت) فيقدمون طلباتهم قبل إنقضاء ثلاثة شهور على بدء دراسات الدبلوم . ويجب أن يؤدوا إستبارا (إختبارا شخصياً interview) يثبت إستيفاءهم الصفات المطلوبة فى موظف الأفراد الناجح ، وأنهم ينوون متابعة دراسة تدريبية معترف بهـا .

ولدى منح الطلاب العضوية الدراسية بالمعهد تقدم لهم الخدمات الآتية:

١ - إمدادهم بمجلة المعهد - التى تظهر كل ثلاثة أشهر - وبمطبوعاته الجارية .

١ - الإستفادة بمكتبة المعهد وخدماته الإعلامية والإستشارية .

٣ - الدعوة لحضور إجتماعاته الفرعية .

٤ - إرشادات مستشارى الطلاب الفرعيين Branch Student Advis-ors وأعضاء المعهد المحليين وهيئة الإدارة المركزية .

٥ - الإتصال بقسم تعيينات المعهد Appointments Service قبل إتمام التدريب بأربعة شهور .

٦ - الإشتراك فى مذكرات وأوراق الإمتحان .

ويشترط المعهد عادة فى أعضائه الدراسيين تخصيص شهرين كاملين أثناء دراساتهم التدريبية للخبرة العملية فى إدارة الأفراد - على أن تقسم هذه المدة إلى فترتين كل منهما شهر يقضى فى إدارة مختلفة .

ويجرى المعهد إمتحانات قبول للدرجات العليا من العضوية . ويعفى كلية من هذا الإمتحان الأعضاء الدراسيون للمعهد الذين أتموا بنجاح دراسات كل الوقت (نظام السنة الواحدة) أو بعض الوقت . وتقبل طلبات الإعفاء الخاصة من طلاب العضوية الذين لديهم درجات خاصة أو شهادات ودبلومات فى العلوم الإجتماعية . كما تقبل طلبات الإعفاء أيضاً من طلاب العضوية الذين تزيد سنهم على ٣٥ سنة ولديهم خبرة لمدة خمس سنوات تؤيدها الإثباتات .

ولكن المعهد نفسه لا ينظم أية دراسات للإعداد للإمتحان . فللطلاب الحرية فى الإستعداد له كل حسب الطريقة التى تلائمه . ومع هذا فمن العسير على الشخص الذى لديه خبرة شخصية فى العمل الصناعى أو التجارى أن يصل إلى المستوى المطلوب لإمتحانات « معهد إدارة الأفراد » واختباره الشفوى . ويعقد الإمتحان مرتين كل سنة ، ويتعين على الطلاب الذين يرغبون فى دخوله أن يسجلوا أسماءهم كمنتسبين للمعهد .

ولدى نجاحهم فى إتمام دراسات معترف بها فى التدريب أو فى أداء امتحان المعهد ؛ يحول الأعضاء الدراسيون والطلاب المنتسبون المقيدون إلى أعضاء خريجين Graduate Members . ويمكن للأعضاء الخريجين أن يرشحوا أنفسهم أعضاء مساعدين Associate Members فأعضاء - كلما استكملوا الشروط المطلوبة لهذه الدرجات من العضوية .

(٨) والذى يحدث فى إنجلترا يحدث مثله وأكثر منه فى أمريكا . فهناك أيضاً تختلف مناهج إعداد القادة رؤساء الأعمال من الدراسات الطويلة المدى التى تنظمها المدارس الصناعية ومعاهد الإدارة سواء للطلاب النظاميين وللمنتسبين من الرؤساء الفعليين ذوى الخبرة ... إلى مجرد الرسائل الأسبوعية التى تبعث بها أقسام الخدمات Service organisations إلى رؤساء الأعمال وترسل بعض الشركات المساهمة الكبرى رؤساء ومديرى المستقبل فيها ليتلقوا دراسات فى الفنون الحرة والعلوم الإنسانية فى هذه المعاهد - ما لم تنشىء الشركة مدرسة للتدريب تلحق بها كما رأينا فى شركة فورد وشركة جنرال إلكتريك مثلاً . كذلك يحضر رؤساء الأعمال مؤتمرات إتحاد الإدارة المركزى federal والإتحادات الإقليمية الخاصة بمختلف الولايات : والتى تتراوح جلساتها بين جلسة واحدة وأسبوع كامل (١) .

إلا أنه فى أمريكا نجد إهتماماً أكثر بالتدريب العملى والبحث عن المنهج الأكثر صلاحية للأخذ به فى هذا السبيل - حتى إن إعداد برامج تكوين رؤساء الأعمال من الناحية العملية قد أصبح جزءاً رئيسياً من الثقافة الصناعية فى أمريكا تخصص له قدراً كبيراً من عنايتها ونفقات مشروعاتها وشركاتها الصناعية والتجارية . فهى تؤجر خبراء التدريب

(1) Cantor (N.) The Learning Process for Managers ... 1958 pp. 4 - 5.

على وضع البرامج اللازمة لإعداد الرؤساء قبل البدء فى تنفيذ المشروعات ، وتكاد لعدم رضائها عن النتائج العملية التى يحققها أحد المناهج وتهافتها على تحقيق نجاح أكبر لا تستقر على منهج واحد سنتين كاملتين (١) . فهى فى تجربة دائمة لكل جديد من هذه المناهج التى أصبحت بدورها من الكثرة – ككثرة الشركات والهيئات التى تجرب كل لحسابها وفى مجالها – بحيث نستطيع القول إن الرأى لم يستقر بعد حول أصلح هذه المناهج ، فهى جميعها لم تزل نسبياً موضع جدل من حيث القدرة على تحقيق الأهداف التى تستطيعها كل منها . والرأى السائد أن أحدها لن يكفى وحده لتحقيق هذه المهمة الشاقة ، كما أن أحدها لا يعدم بعض الفائدة فى خلق الرئيس الذى توفرت لديه الرغبة فى الإستفادة والتدرب . فالمسألة مسألة ترجيح وموازنة بين أقل المناهج كلفة فى الوقت والمال والجهد .

وقد استوحى مصممو برامج التدريب من الأمريكيين مناهجه العملية من سيكولوجية التعلم psychol. of Iearning محاولين الإستفادة فى تدريب الكبار بما تمخضت عنه دراسات تعليم الصغار من نتائج طيبة . ولم تقتصر محاولتهم تطبيق سيكولوجية التعلم المدرسى للناشئة من التلاميذ على تنمية المهارات الإدارية لموظفى السلك الكتابى rank . and . file workers أو المبتدئين فى تحصيل المعرفة الفنية ، بل إمتدت إلى تدريب المشرفين وشاغلى المراكز العليا من الرؤساء ؛ وفى مجال الإستفادة بالعلاقات الإنسانية الطيبة فى المؤسسات الصناعية والتجارية (٢) .

(٩) من ذلك مثلاً ما ذهبت إليه الكثير من الشركات الكبرى

---

(1) See : Cantor (N.) : The Learning Process ... P. 7.

(2) McGehee (William) Persistent Problems in Training, in : Cnrrent Trends in Industrial Psychol. Pittsburg Univ. Press, Pittsburg. 1949. pp. 97 - 114) .

وهيئات التدريب من الأخذ بطريقة المشروع فى التربية الحديثة فى تدريب الرؤساء على حسن الإدارة ، وذلك بالتدريب عن طريق دراسة الحالات case study method حيث يعرض على كل مشترك فى المؤتمر conference أو المناقشة الجماعية group discussion تلخيص مشكلة حدثت فى إحدى المؤسسات ليقرأها . ولا تعرض المشكلة بطريقة واضحة عادة ، ولكنها تغلف فى سلسلة من التعقيدات التى تظهر فيها عادة مشاكل العمل الصناعى والسلوك الإنسانى عموماً - حتى يكون الموقف المطلوب الإندماج فيه طبيعياً كالمواقف التى يواجهها الناس عادة . وينتظر من المشتركين فى المؤتمر أو المناقشة الجماعية حينئذ أن يضعوا اصبعهم على أس المشكلة وأن يجدوا لها حلا أو مخرجاً ، وأن يقرروا نوع التصرف الذى كان ينبغى أن يتخذ بشأنها - ولو لم تكن المعلومات التى تحت أيديهم عن المشكلة فى مجموعها كافية[1] .

ويفترض أنصار منهج دراسة الحالات كطريقة من طرق تقدم التدريب على إدارة الأعمال أن المشتركين فى المناقشة سوف يستفيدون من هذا - أقل ما يستفيدون - إدراك إلى أى حد مشاكل العمل معقدة ، وتبين أنه يوجد للمشكلة الواحدة من الحلول بقدر عدد وجهات النظر المختلفة إليها - فضلا عما يشعر به المؤتمرون من حاجتهم إلى التعلم من بعضهم البعض والاستفادة بالمناقشة الجماعية لمشاكل العمل ، وأنه إذا كانت هناك عموميات تفيد فى حل مشاكل العمل اليومية ، فإنه يمكن تعلمها خلال مناقشة الحالات الواقعية .

ومع أنه لاشك أن من أحسن وسائل الوصول إلى الإدارة الناجحة الإشتراك هكذا فى مؤتمرات ومناقشات جماعية محدودة تضم المشتغلين بنفس المهنة الراغبين فى أن يستفيدوا بخبرات بعضهم البعض فى تفهم

---

(1) Cantor : The Same : P. 5.

مشاكلهم والتغلب عليها والقيام بواجباتهم ومسئولياتهم ... مع هذا ، فإن هوزلت Hoslett [١] ينقد طريقة المؤتمرات بنوعيها العادى pure والمقنن controlled وبرامج التدريب الصناعى J. Programs – وبعض مناهج التدريب الإدارى التى سنذكرها – لفشلها (بحق) فى تحقيق عامل الإندماج والإشتراك الفعليين فى الموقف مما يؤدى إلى التغير الكامل فى اتجاهات المتدربين وسلوكهم .

(١٠) ومن الطرق التى هى تطبيق مباشر أيضاً لسيكولوجية التعلم فى مجال التدريب على الإدارة طريقة احتضان المديرين والرؤساء لوكلائهم ومساعديهم الذين سيتولون الرياسة بعدهم . إذ ترى بعض الشركات أن أحسن طريق لإعداد رؤساء الأعمال الناجحين هى أن يحتضن المدير أو الرئيس الفعلى المرءوس المرشح للرياسة to take a subordinate under his own wings متعهداً إرشاده وتدريبه فى احتكاكات العمل اليومية . وهى طريقة عملية مأخوذ بها على نطاق واسع وإن لم يكن معترفاً بها نظرياً كمنهج أساسى . إذ المفروض حينئذ أن الرئيس والمرءوس اللذين يعملان معاً سوف يناقشان مشاكلهما ويوجه كل منهما الآخر [٢] . وهو ما لا يحققه على الوجه الأكمل – فيما نرى نحن – النظام البيروقراطى فى الإدارة الذى يجعل من الرئيس – ولو علا مرتبة واحدة ؛ كالحال فى الرتب العسكرية – قوة يهابها المرءوس ؛ فلا يستطيع المناقشة بحرية أو التمسك بالدفاع عن وجهة نظره إلى النهاية ، والمضى فى تجربة ما يراه أكثر فائدة أو صواباً – فضلا عن أن يستطيع إنتقاد تصرفات الرئيس ومحاولة تصويبها .

---

(1) Hoslett (S. D.) : Training in Human Relations, Personnel XXIII (1946) - through MeGehce : op. cit.

(2) Cantor (N.) op. cit: P. 6.

(١١) ومن المناهج العملية فى التدريب التى اهتدت إليها المؤسسات الصناعية والتجارية كتطبيق لسيكولوجية التعلم أيضاً طريقة الطواف بمختلف أعمال المؤسسة أو الشركة rotation method وقد استعملت هذا المنهج رسمياً لأول مرة سنة ١٩١٣ شركة جوديير للإطارات والكاوتشوك Gooyear tire and Rubber Co. حين افتتحت ما أسمته « الفريق الطائر flying squad » وهو عبارة عن الرجال المرشحين لوظائف الرياسة الذين ينقلون من عمل إلى آخر فى المصنع حتى يلموا بتنظيم المؤسسة فى مجموعها ويقفوا على أكبر قدر من عملياتها ويدركوا أهمية تكامل الجهود فى مختلف أقسامها [1] .

وقد ظلت دور الصناعة الكبرى زمناً طويلاً تؤمن بأن هذه أحسن طريقة للتدريب على حسن الإدارة . لأنه كلما انتقل المتدرب من أحد مستويات المسئولية أو مركز الإدارة إلى مستوى أو مركز آخر : فإن مداركه فيما يتعلق بفهم مشاكل العمل فى المؤسسة لا شك أنها تتسع . وعلى هذا كان المرشح للرياسة يمر من قسم المهندسين إلى الانتاج إلى المبيعات ، فالإعلان ، ثم يمرر بالمصنع ، وربما قسم الأبحاث [2] ... على أساس أن الإلمام بالصورة الكلية للعمل وإمداد الخبرة الشخصية بالإطار العام الذى يجرى العمل داخله من شأنهما أن يجعلاه فى مواجهة مشاكل العمل الجزئية فيما بعد أسرع إدراكا أو أكثر استبصارا insightبالموقف كجزء من كل أو جهاز يعمل كوحدة متكاملة .

ولم يؤخذ على هذا المنهج إلا الشك فيما إذا كان المتدرب يمكنه أن

---

(1) Berrien (F. K.) : Practical Psychol., McMillan Co. N. Y. Revised ed. 1952 p. 232 .

(2) Cantor : the same . pp. 5 - 6 .

يكتسب الإدراك والتبصر بمشاكل العمل - وهى مجالات علاقات انسانية فى جوهرها - وأن يستطيع خصوصاً عن طريق طوافه بمختلف الأقسام فى الظروف العادية للعمل تغيير اتجاهاته الشخصية بإزاء الأشخاص والأشياء .

(١٢) إلا إن جوهر هذه الطريقة - الاستاتيكى لا الديناميكى وفى الموقف الواحد لا فى المواقف المتعاقبة - ظل يبشر بخير كثير وفائدة عملية . فإنه كنتيجة للمبالغة فى الفصل بين الوظائف الإدارية والفنية وفصل وظيفة مدير الأفراد عن مدير الإنتاج ؛ عادت الدعوة إلى ضرورة التدريب عن طريق الاشتراك الفعلى فى مواقف العمل participation . وألبورت Allport هو صاحب الفكرة السيكولوجية فى التدريب عن طريق الإشتراك [١] بمعنى وجوب أن يتدرب الرؤساء عن طريق الاشتراك الفعلى فى مواقف العمل بنوع من الاستغراق أو الإندماج الذاتى ego involvement - حتى يستطيعوا الوصول الى تدريب جوهرى ثابت .

ولكن هوزلت [٢] يرى أن مجرد الإشتراك الأكاديمى المهذب والاندماج فى المواقف على هذا النحو السلبى فى الكثير من الأحيان ليس كافياً لتغيير أنماط عادات التفكير والسلوك المتأصلة فى الشخص ، وأن لا بد - إذا أريد لهذا المنهج أن يؤتى ثمرته - من أن يؤدى اندماج الشخصية كلها واستغراقها فى المواقف التدريبية إلى جعل السلوك فى المستقبل تعبيرا تلقائيا عن هذا الإندماج .

---

(١) فى مقال له نشر بالعدد ٥٢ LII من مجلة Psychol. Rev (١٩٤٥) باسم سيكولوجية الاشتراك The Psychol. of Participation .

(2) Hoslett (S. D.) : Training in Human Relations, Personnel, XXIII, (1946) .

وليس معنى هذا إنكار قيمة مبدأ المشاركة والاندماج كمنهج فعال فى تغيير الإتجاهات وأنماط السلوك ، فمما لا شك فيه أن دراسات بافيلاس Ba-velas [1] فى موضوع قرارات الجماعة فى وضع أهداف الإنتاج group decisions in setting production goals ومارو وفرنش Marrow & French فى وصف طريقة « التطبيع (تغير الطبع) فى العمل الصناعى [2] changing a stereotype in industry » وما ذكره لبيت Lippitt [3] عن نتائج دراساته ... كل هذا ينهض دليلا قاطعا على كفاية منهج المشاركة فى تدريب رؤساء الأعمال سواء فى السلك الكتابى والمستوى الإدارى . وحينئذ فإن نقد هوزلت لهذا المنهج – أوضح منه بالنسبة لغيره من المناهج التى انتقدها بنفس الشيء– يكشف عن رغبة منه فى أن تحقق مناهج التدريب العملية التغيير الكامل لاتجاهات الرؤساء وسلوكهم نحو مرءوسيهم .

(١٣) وكتطور لمنهج المشاركة الفعلية والاندماج الذاتى فى مواقف العمل ظهر منهج آخر يقيم وزنا للناحية الخلقية والإنسانية التى تساعد أكثر على تغيير الاتجاهات والسلوك ؛ ظهرت طريقة تبادل الدور role taking أو تقمص الدور role playing وتقمص الدور هو صورة أخرى من صور التدريب العملى على الإدارة فيها يتبادل المشتركون فى التدريب كل بدوره ملاحظة سلوك بعضهم البعض فى مواقف مصطنعة ، واستجاباتهم للمشكلات التى يظهرها النظام الصناعى أو التجارى

---

(1) Bavelas (A.) : Role playing and Management Training, Sociatry. I (1947) .

(2) Marrow (Alfred J.) & French (J. R. P.) : Changing a Stereotype in Industry ; J. of Sociol. Issues, I No. 3 (1945) .

(3) Lippitt (Ronald) : A Program of Experimentation on Group Functioning and Group Productivity (in : Current Trends in Social Psychol., Pittsburg univ . press, Pittsburg, 1948, and in Hoslett, Schuyler Dean: Human Factors in Management, Harper & Bothers (1951) .

البيروقراطى فى العمل على أساس أن قيام المتدربين بتمثيل أدوار المرءوسية يهئ لهم الفرصة كى يجربوا بأنفسهم شعور الطرف الآخر الذى يضعون أنفسهم فى التمثيل مكانه ، بينما يلاحظ الآخرون من المتدربين أفعال الممثلين ويقيمونها (يصدرون حكمهم عليها evaluate it وبهذا يفترض أن المتدربين يكتسبون ملكة التبصر insight فى العمل الإدارى [1] . ويذكرنا هذا بالمبدأ الذى جعله « كنط Kant » أساسا لنظريته الأخلاقية وهو أن نضع أنفسنا مكان الآخرين قبل أن يكون لنا الحق فى الحكم على تصرفاتهم .

وهذا هو المنهج الذى حظى بتأييد هوزلت بقوله فى المقالة عينها التى انتقد فيها المناهج الأخرى : إن طريقة مورينو Moreno الأحدث فى تقمص الدور كمنهج لتدريب المرشحين لإداة الأعمال يؤدى فعلاً إلى تنمية الاندماج الحقيقى وبالتالى التعديل الأكيد فى سلوك أولئك الذين يشتركون فى هذا المنهج التدريبى على العلاقات الإنسانية .

كما يذكر المقررون لهذا المنهج مزايا أخرى له أهمها :

١ ـ أنه أكثر تمشيا مع المبادئ التربوية المعتمدة من حيث أنه يقلل ضرورة انتقال التدريب transfer of training وأنه يقدم للسلوك الجزاء المباشر من ثواب وعقاب ، ويجعل المشتركين فيه على علم دائما بنتيجة تقدمهم (يعنى أنه يتوفر لهذا المنهج من دوافع التعلم الأيجابية أكثر مما يتوفر لغيره من المناهج) .

٢ ـ أنه يجعل رئيس العمل حساسا برد فعل مرءوسيه خلال عملية التقمص التى يقوم بها لدور الطرف الآخر .

---

(1) B avelas (A.) , Hoslett & Bradford & Lippitt (R.) : Role playing in supervisory Training, personnel, XXII. (1946) .

٣ - وهو يتيح فرصة التصريف النفسى catharsis النافع المشترك .

٤ - وهو ليس مجرد طريقة تدريب بل أداة تشخيص diagnostic instrument .

(١٤) كما يقول نورمان ماير Norman Maier [1] إن طريقتى تقمص الدور وجلسات المناقشة للمشكلات التى يعرضها أعضاء الجماعة يجب استخدامها فى تثبيت خبرة أن المناهج إنما تطبق على مشكلات أفراد الجماعة - تلك الخبرة التى يمكن تدعيمها باتخاذ قرار جماعى يوافق فيه الأعضاء على تجربة المنهج المتفق عليه منذ الأسبوع التالى ... ذلك أن قيمة هذين المنهجين كعاملين فى تغيير اتجاهات المتدربين كثيرا ما تجعل من الصعب على الشركات التى تعودت الاستعانة بمجرد الوسائل البصرية والتى ترى فى طريقتى تبادل الدور والمناقشة مضيعة للوقت . وما دام أصحاب الأعمال يحكمون على المنهج غالبا على أسس عقلية ، فليس من السهل إقناعهم ، وما لم يجرب المرء بنفسه قيمة هذه المناهج فلن يستطيع الاقتناع بها . حتى لو وافق هؤلاء الأشخاص على متابعة هذه البرامج ، فإن الوقت الذى يحضرونه لملاحظة سير العمل بها لن يكفى إلا لإثارة عداوتهم لها ، لأنهم لن يروا فيها الا تهديدا لاتجاهاتهم مما يجعلهم يختصرون الوقت ويقللون من عدد مرات تبادل الدور التى تكفى للتدريب، وربما أشاروا بوقف العمل بهذه الطريقة .

من هذا يتبين أن تقمص دور المرءوس كمنهج من مناهج تدريب رؤساء الأعمال ينطوى على إمكانيات كثيرة خصبة إلا أنه لا شك أنه

---

(1) Maier (Norman R. F.) : Improving Supervision through Training (in : Psychol . of Labor - Management Relations, 1949 pp. 27 - 41 .

ينبغي قبل الاخذ به كعلاج شاف لمشكلة تدريب الرؤساء إخضاعه لدراسات وضوابط محكمة ، دراسات تقارن مزاياه بمزايا غيره من طرق التدريب الأخرى في مواقف معينة ، وتزيد معلوماتنا القليلة حتى الآن عن الموقف أو الظروف التي يكون فيها هذا النوع من التدريب أكثر كفاية ، وتخلص معلومات التقارير التي تقدم عنه مما يشوب الكثير من طرق التدريب الأخرى من الطابع الوصفي غير الكمي . كما لابد لرفع كفاية هذا المنهج من زيادة الإيمان به من جانب الذين يمولونه وينفقون على التدريب به ، ومن مهارة ودهاء المشرفين على إجرائه . وفوق هذا فإن مـاك جيهي McGehee [1] يحذر من وقوع هذا المنهج تحت تأثير المعتقدات الدينية الضارة التي كثيراً ما أخرت تقدم المناهج الخصبة (مثل ما حدث لبعض مناهج الإسقاط projec-tive methods التي يستخدمها علماء النفس الإكلينيكيون) .

(١٥) ولا تزال المناهج حتى اليوم تستحدث وتعدل ويقارن بعضها ببعض . ففي سنة ١٩٥٨ يرى كانتور [2] أن أحسن طريقة تكفل الاستبصار في مشاكل القيادة الناجحة الإشتراك الفعلي في مجالات العمل هذه ثم بعد هذا الملاحظة عن كثب وخلال تسجيل مكتوب ما كان يدور أثناء هذه المواقف ؛ فيعاود المتدرب بقراءة المكتوب متابعة ما حدث . وحينئذ فإنه لن يقوم بمجرد القراءة ، بل إن جهده ينصرف إلى « قراءة ما بين السطور read between the lines » وفحص عقائده وأفكاره ومشاعره الراهنة ومقارنتها بعقائد الآخرين المغايرة والمتغيرة . وعلى ضوء هذه المراجعة لما عنده وما عند الغير يمكنه استبعاد أو تحوير وتغيير ما ليس صالحا من أفكاره واتجاهاته وسلوكه.

---

(1) McGehee : the Same.

(2) Cantor : The Learning Process ... p 9, and part II pp. 61 . 103.

(١٦) تلك هى أهم مناهج التدريب العملية على إدارة الأعمال التى يجرى العمل بها فى دور الصناعة والتجارة الأمريكية ، والتى لا يزال المشتغلون من الخبراء بتصميمها ووضع برامجها غير راضين عنها أو مستقرين على رأى فيها ؛ كما لا يزالون بشأنها فى حيرة من أمرهم . لأنه إذا كان من السهل تعليم الصغار بمنهج ثابت وبرامج محددة ، فإن تعليم الكبار التخلى عن عاداتهم المكتسبة فى الفكر والعمل واحلال عادات وعقائد جديدة محلها ليس بسهولة « النقش على الحجر » فى تعليم الصغار ، ولا بد فيه من الهدم وإزالة الأنقاض قبل التخطيط والشروع فى البناء – وهو عين ما تواجهه الحكومات المشتغلة بتعليم الكبار فى مجال محو الأمية ذاته ، بل أكثر منه صعوبة . « فلا تزال المصادر ذاتها التى يمكن الحصول منها على الأسس اللازمة لتقدم الإدارة غير معروفة ، ولم يستوثق أحد بعد من الأساس back-ground الذى ينبغى أن يقوم عليه التدريب [١] » . كما أن من بين الصعوبات نقص معلوماتنا عن هذا المجال المعقد – مجال تنمية مهاراتنا نحن واضعى ومنفذى البرامج التدريبية فى تنمية مهارات الآخرين ؛ أى فى تعلمنا تعليم الرؤساء ؛ حتى نعلم الرؤساء بدورهم تعليم المرءوسين ، وفى الاتجاه العكسى استعداد المرءوس للتعلم من الرئيس ، والرئيس من المدرب learning to learn – عدا أنه لم يوجد بعد اتفاق شامل على الخصائص التى ينبغى أن تتوفر فى الرئيس الناجح [٢] .

ومن حسن الحظ أن هذا القلق والحيرة إنما يحتملان أكثر

---

(1) Drucker (Peter) : The Practice of Management, Harper & Bthers, N. Y, 1954 .

(2) Cantor. Op. cit. p. 7.

ما يعتملان فى نفوس المختصين بوضع برامج التدريب أنفسهم ، بينما الشركات ماضية فى التدريب بأحد المناهج أو الآخر الذى تراه أكثر ملاءمة لغرضها من حيث الوقت والمال وعقلية رب العمل . وهو وضع يبشر على كل حال بالخير . فبينما رجال الأعمال يجدون حاجتهم العاجلة من برامج التدريب المتنوعة ؛ يتنافس المتخصصون فى وضع البرامج على الوصول إلى المنهج الأمثل . فاذا قال ميس Mace [(١)] « إن أحسن طريقة تؤدى إلى تقدم الناس فى الإدارة الصناعية إنما تتم بالتدريب الواعى conscious coaching للمرءوسين على يد رؤسائهم المباشرين » وجد من يقول له [(٢)] : « ولكنك لم تبين الطريقة التى بها يكتسب الرؤساء المهارة والتخصص فى تدريب المرءوسين » . وإذا رأى سامبسون Sampson [(٣)] - مع إيمانه بقيمة الكثير من مناهج التدريب التى تكمل بعضها البعض - « أن أهم تدريب إنما يجب أن يتم فى العمل on the job - أى خلال العمل العادى للشخص ، وأن كل ما يلزمنا فى هذا الصدد إسناد الأدوار الجديدة إلى رجال إدارة مؤهلين qualified ، والاختيار من بين المساعدين catalytic agents للتدريب على إدارة الأعمال » رد عليه آخر [(٤)] : « ولكنك لم ترشدنا أين نجد رجال الإدارة المؤهلين ، فالرجال الذين لديهم هذه المهارات والقدرات الراقية المطلوبة والتخصص اللازم ما أندر وجودهم ؛ وإنه من أجل إعداد المئات والآلاف المطلوبة من هؤلاء للحاضر والمستقبل نصمم هذه المناهج ، فأنت تجعل من الغاية وسيلة » .

---

(1) Mace (M, L.) : The Growth & Development of Executives, Cambridge, Mass., Harvard Univ. Press, 1950, p. 107.

(2) Cantor : The Learning Process... p. 8.

(3) Sampson (Robert G.) : Train Executives while They work, Harvard Business Review, Nov . - Dec, 1953. pp. 43 - 44.

(4) Cantor, Op. Cit. p. 9.

ومثل هذا من المناقشات والمجادلات الهادفة إلى الوصول للإستقرار على منهج أمثل ما سبق أن رأينا فى نقد هوزلت لطريقتى المناقشة الجماعية والمؤتمرات ، والاندماج الفعلى بالمشاركة - بل لطريقة تقمص الدور التى هى أقرب المناهج عنده إلى تحقيق الهدف - ألا وهو القدرة على تغيير اتجاه المتدربين attitude change وسلوكهم إزاء الأشخاص والأفكار والأشياء التى يتعاملون مع الأفراد بشأنها فى كل لحظة من لحظات العمل اليومى .

(١٧) والآن فاذا كان لنا أن نقتبس من بين هذه المناهج والدراسات ما يتعين علينا الأخذ به للوصول إلى إدارة سيكولوجية ناجحة فى الأعمال الصناعية والتجارية - ونحن نبدأ عهد التصنيع - فلنأخذ خلاصة تجربة البلاد التى سبقتنا حتى نوفر الجهد والمال ولا نمر بما وقعت فيه من أخطاء أو محاولات . وأولا وقبل كل شيء لابد لنا - حكومة وشركات وأفرادا - أن نؤمن بخطورة العمل الإدارى ومسئوليته الأولى عن الكفاية الإنتاجية ، وأن التدريب ضرورة لابد منها لتجديد الخبرة فيه مهما كان مركز الرئيس أو المدير. ثم بعد هذا ينبغى وضع الأسس النظرية للتدريب على الإدارة بإنشاء دراسات إدارية فى المدارس الثانوية والمعاهد العليا الصناعية والتجارية ، ودراسات عليا فى كليات الهندسة والتجارة وأى معهد أو كلية أو مدرسة أخرى تؤهل لوظيفة رئيس عمل أو ملاحظ عمال . ويقبل لهذه الدراسات (التى ينبغى أن تتنوع مستوياتها لتشمل كافة المؤهلات العليا والمتوسطة ومجرد الخبرة) كل من يحتمل أن يقوم بوظيفة الإدارة أو الإشراف أو الملاحظة . كما ينبغى إنشاء معهد لإدارة الأعمال أو الأفراد يكون انضمام المشتغلين بالإدارة والذين يؤهلون

لها أو يدرسون من أجلها ... إليه إجبارياً . لأن وظائف الإدارة ليست أقل من غيرها من المهن التى لها نقابات الانضمام إليها إجبارى ، ولا يجوز لأحد احتراف المهنة أو مزاولتها مالم يكن عضواً فيه .

على أن ما ينبغى أن نعنى به أكثر من هذا التدريب العملى على فن إدارة الأفراد . وقد سبق لنا أن رأينا بما لا نحتاج معه إلى تكرار أهمية إجادة هذا الفن بوصف كون الإدارة هى آخر الأمر علاقات إنسانية . وها هى المناهج العملية كثيرة ومتعددة ، فلنختر منها ما يلائمنا . والواقع أن أحدها مهما كان قاصراً وحده عن أن يأتى بالنتيجة المرجوة لا يخلو من فائدة فى بعض النواحى. ولعل من الخير الاستعانة بعدد منها فى مراحل مختلفة - فمثلا عند ترشيح الوكلاء أو المساعدين لوظائف الرياسة نبدأ بمنهج الطواف بمختلف أقسام العمل حتى يحيطوا بالمجال ككل وتتكون لديهم فكرة كلية ونظرة شاملة تجعلهم أكثر إدراكا لتخصصهم الجديد ، وأنهم إنما تقللوا من العمل الفنى ليتفرغوا للقيادة ، كذلك يمكن بعد إستقرارهم فى وظائفهم الجديدة عقد مؤتمرات وجلسات مناقشة يشتركون فيها مع نظرائهم لدراسة مشاكلهم واستعراض مختلف الحلول المناسبة لها . ويمكنَ أن يدخل فى هذا طريقة تسجيل اشتراكهم الفعلى فى العمل وإعادة عرض هذا التسجيل عليهم حتى يتبينوا عيوبهم ويكتشفوا بنفسهم أخطاءهم - على أن يكون حضور هذه المؤتمرات إجبارياً ، وأن تعقد بصفة دورية ، وأن يتوقف عليها تقييم هؤلاء الرؤساء وتقدير نجاحهم أو فشلهم فى تجنب أخطائهم وتغيير عقائدهم واتجاهاتهم . كما يمكن أن يستعان فى هذه الحلقات والمؤتمرات بمنهج تقمص الدور - على ما سبق لنا ذكره - مع تجنب المآخذ التى أشرنا إليها .

فميزة طريقة تقمص الدور أنها تنمى المهارات والعلاقات الانسانية

فى العمل على أساس عملى أكثر منه لفظيا . وواضح أن « التعلم عن طريق العمل learning by doing » عامل جوهرى فى تنمية هذه المهارات [١] وإذا كان هناك صعوبة فنية فى التدريب بهذا المنهج وهى أن الرئيس لا يستطيع عادة أن يتدرب به فى الجماعة التى يرأسها فإن من الحلول التى قدمت للتغلب على هذه الصعوبة تقمص الدور فى مواقف تدريبية . وفى هذه المواقف يطلب المدرب إلى المتدرب أن يؤدى دورا يحاكى به أحد الأدوار التى تحدث فى جو العمل مع الجماعة . فهو منهج يستفيد فيه تدريب القادة بفكرة السيكودراما Psychodrama التى قال بها مورينو Moreno [٢] كمنهج لتشخيص الأفراد وعلاجهم فى حالات المرض العقلى . فميزة هذا المنهج - إلى جانب مزاياه الأخرى - أنه يعرض مشاكل العمل عرضاً مسرحيا لا تستطيع أن تفعله المناقشة اللفظية المجردة ، فيمكن المتدرب من استنباط الطرق الجديدة حتى يألفها فى موقف جماعى مصطنع قبل أن يستخدمها فى الموقف الجماعى الحقيقى - يعنى أن تقمص الدور يساعده على تشخيص المشكلة وعلاجها باتخاذ موقف الطرف الاخر المقابل لموقفه - موقف المرءوس - وتقدير دوافعه وسلوكه والتعرف من ذلك كله على ما لم يكن يعرفه من قبل .

وعلى هذا فمن الممكن أن يجتمع روساء الأعمال فى كل منظمة صناعية أو عمل اجتماعات دورية يناقشون فيها مشاكل العمل التى تواجههم فى علاقتهم بمرءوسيهم من الموظفين أو العمال . وبعد مناقشات جماعية

(1) Krech & Crutchfield: Theory and Problems of Social Psychol. (1948)... pp . 433 - 434 .

(2) Moreno (J. L.) : Psychodrama and Mental Catharsis. , Sociometry, 3 (1940), pp. 209 - 244 .

الغرض منها تحديد المشاكل الكبرى أو المتكررة فى جو العمل يقترح المدرب trainer على أحد المتدربين trainees أن يمثل دور رئيس العمل وهو يخاطب أحد العمال . وحين يقوم المتدربون واحدا بعد آخر بتمثيل هذا الدور ، لا يكون المدرب في حاجة إلى التعليق على سلوك الرئيس مع مرءوسيه هذا أو التنديد به ، بل إن الحضور يكونون بحيث يستطيعون أن يكشفوا بأنفسهم من عيوب هذا السلوك والجوانب المسببة للمشكلة مالم يكونوا يقدرونه من قبل ، ويكون تمثيل الدور أمامهم فى هذا الجو الهادىء مع زملاء من نفس الطبقة ولديهم نفس الرغبة فى الاستفادة بالتدريب الجماعى - وبعيدا عن جو السلطة وتظلم المرءوس - مدعاة لمراجعة مواقفهم مع مرءوسيهم وكسب الاستبصار والنظرة الجديدة إلى طبيعة علاقتهم بالعمال ومركزهم القيادى فى العمل الذى من شأنه أن يمنع حدوث المشاكل بدلا من أن يكون سببا لها [(١)] .

إلا أننا لا نحبذ الأخذ بمنهج احتضان الرؤساء لوكلائهم أو مساعديهم - وهو المنهج الباقى الوحيد - مع أنه المأخوذ به فعلا فى إدارتنا لسوء الحظ ، ربما لأنه لا يكلف شيئاً ، فمن ملاحظاتنا فى بيئتنا الشرقية - مع الأسف العميق - أن إيثار المصلحة العامة وتغليب اعتبار التقدم الوطنى والانسانى فى المستقبل لا يغطى أحدهما أو الآخر - فى الكثير من الأحيان - أنانية الرؤساء واعتدادهم بذواتهم حتى بعد ترك العمل . فكثيرا ما يلمس الخبير بنفوس رؤساء الأعمال فى

(١) نجد تصويرا حياً لهذه الطريقة التدريبية فى دراسة براد فورد وليبيت

Bradford (L. P.) and Lippitt (R.) : Supervisory Training for Group Leadership, Cambridge Publ. Research Center Grp. Dynamics (1945) .

المصالح الحكومية خصوصاً حرصهم على ألا يحل محلهم من هو فى مثل كفاءتهم فضلا عن أن يكون أكفأ منهم كما تحتمه سنة التطور والتقدم . ولو أن أحدهم كان بيده تعيين من يخلفه من بين عدة أفراد لاختار أضعفهم وأقلهم قدرة على تسيير العمل بمثل النجاح (الموهوم) الذى كان يسيره به هو . إذ أن تفوق الخلف فى إدارة العمل عن سلفه يظهر هذا الأخير ـ ممثلا فى ذكراه أو فى المركز الأعلى الذى ظفر به ورقى إليه ـ بمظهر الضعيف الفاشل ، بينما تخبط العمل على يد خلفه الضعيف يجعل ذكراه باقية بالمدح والثناء (حتى ممن كانوا يكرهونه ؛ فأصبحوا يترحمون على أيامه) .

وليس هذا فحسب ؛ بل ان إشفاق الرؤساء من أن يصيب خلفاؤهم نجاحاً أكثر منهم يزيده سخفاً وغباء تحاملهم على من جاءوا هم خلفا له واضطهاد أنصاره وربما تشتيتهم وإبعادهم عن مراكز الإنتاج التى عاونوا السلف فيها ... لأنه إذا كان الدافع النفسى للإشفاق من قوة الخلف الأنانية التى هى تثبيت للتركز حول الذات egocentrism فى الطفولة ، وعدم تجاوزها إلى مرحلة النمو التالية لها وهى الايثار الاجتماعى ؛ فليس مفهوماً فى شىء كراهية الرؤساء لأسلافهم الذين قد يكون لهم الفضل فى ترقيتهم وتكوينهم .. وعلى كل حال فهذه ظاهرة مألوفة فى إداراتنا الحكومية خصوصاً .

من أجل هذا فإن إدارة هذه الأعمال عندنا تسير من سىء إلى أسوأ خصوصاً من حيث مساهمة الرؤساء فى إعداد الأجيال الأكفاء التى تخلفهم مع أن اختيار الخلف ليس فى الكثير من الأحيان بيد سلفه . ومالم يكن الرئيس الذى يعهد إليه بتدريب وكيله أو مساعده مؤمنا غاية الإيمان بأنه يتحكم فى مستقبل الوطن ومصير الإنسانية السائر إلى الأمام ؛ فإنه ليس أهلا لأن يؤتمن على تكوين

الأجيال الجديدة من الرؤساء – فضلا عن المنازعات الشخصية الموجودة دائما على الرياسة ، والتى لا تقل فى الأعلى سلطة منها عند الأدنى ، الأول يرى الثانى شريكا فى السلطة ، والثانى يرى الأول أنانيا متسلطا .. الأول يتعمد إخضاع الثانى وإذلاله أمام مرءوسيهما ، والثانى يتعمد إثبات شخصيته وتدعيم مركزه ... مما عليه الحال فى الكثير من المصالح الحكومية مهما كانت درجة الرياسة المتنازع عليها ، ومن أقلها إلى أرقاها درجة ... نقول فضلا عن هذا ، وحتى لو فرضنا عدم وجود هذه الخلافات الشخصية فى المجتمعات التى لم ينشأ أفرادها من الأصل التنشئة الاجتماعية السليمة ؛ لا يستبعد أن يتعمد الرؤساء إخفاء المعلومات الصحيحة أو اسرار المهنة عن مرءوسيهم الذين يعهد إليهم بتكوينهم فضلا عن عدم الإخلاص والإيمان بأن هذه رسالة يرتبط بها مصير الوطن وتقدم الإنسانية عل النحو الذى أسلفنا .

لهذا لا نحبذ مع الأسف ـ الأخذ بهذه الطريقة فى تدريب المرشحين لرياسة الأعمال ؛ ما دام مصيرها فى النهاية إلى أن تصبح عملية صورية ضارة بالغرض الذى أريد لها أن تحققه .

إن الجامعات ذاتها ومهمة ـ الأستاذ الأولى فيها تعهد الشبان النابغين من تلاميذه بالعناية وتهيئتهم لخلافته فى نظرياته ومركزه العلمى والأدبى لم تخل من حالات العنت والاضطهاد وتعمد الاذلال والتحكم . وإذا لم نقل أننا نحن الشرقيين محدثون فيما يعهد به إلينا من مراكز عليا بحيث يدفعنا الحرص على هذه المراكز إلى تحطيم كل خطر يتهددها ؛ فلا أقل من القول بأن أحد الأجيال عندنا لا يؤتمن على احتضان جيل المستقبل .

فمناهج التدريب العملية كلها فيما عدا هذا المنهج ـ صالحة

لأن نأخذ ببعضها أو كلها – وذلك حتى تكشف تطبيقاتنا نحن فى مجالات عملنا عن مناهج جديدة .

وبهذا نرجو أن تؤدى إدارة الأعمال عندنا إلى أرفع كفاية وأكبر إنتاجية .

دليل المصطلحات

(A)

abilities	قدرات
acquired	مكتسب
acquisition	اكتساب
active	نشيط . فاعل
activity	نشاط . فاعلية
adjustment	توافق
social	الـ... الاجتماعي ...
administration	إدارة إجراءات روتينية
Public...	إدارة عامة (حكومية)
administrator	رئيس (إدارة عامة)
administrative	إدارى (بالمعنى الإجرائى)
... block	مبنى الإدارة
advertising	إعلان
Psychol. of ...	سيكولوجية الـ ...
advisor	مستشار
specialist ...	... فنى
affection (V. need for ...)	
agent	وكيل
agression	روح عدوانى
all—round	ذو اختصاص شامل
appeal (v. inducement)	إغراء . استمالة
appointments	تعيينات
.... service	قلم التعيينات
apprentice	صبى
apprenticeship	تدريب — فترة الـ ...
arbitrator	فيصل . حكم
atmosphere	جو (إدارى . جو العمل)
attachment	ارتباط
... to the job	الـ ... بالمهنة
attitudes	اتجاهات
... change	تغير الاتجاه
... measurement	قياس الـ ...
mental ...	اتجاه عقلى
authority	سلطة
authoritarian	استبدادى
authorize (v. delegate)	يفوض . يعتمد
automation	تحريك
awareness	الإحاطة علما

(B)

background	فكرة أساسية (خلفية)
bargaining	المساومة
collective ...	... الجماعية (عن طريق النقابة)
behavior	سلوك

beliefs — عقائد

patterns of ··· — أنماط الـ ...

benefecations — مساعدات

ideal ··· — ... روحية

boss — الريس (الرئيس المباشر)

budget — ميزانية

budgetary control — مراقبة الميزانية

bulletin board — لوحة الإعلانات

··· notices — نشرات ...

bureaucracy — البيروقراطية (إدارة مكتبية)

bureaucratic — بيروقراطى

(C)

capital — رأس المال

capitalist — رأسمالى

case — حالة

··· study method — منهج دراسة الحالات

··· work (cf. group work) — ... الأفراد

catharsis — تنفيس . تصريف

cause — علة

caused — معلول (له علة)

censör — رقيب

censorship — رقابة

centered — متركز

employee ··· — ... فى الأفراد

··· production — ... فى الإنتاج

change — تغير

attitude ··· — تغير الاتجاه

social ··· — التغير الاجتماعى

character — طبع . خلق

characteristic (a) — طبع مميز

characteristics (ت) — خصائص

chart — خريطة توزيع الوظائف

class — طبقة

··· consciousness — الشعور الطبقى

previliged ··· — الطبقة المحظوظة

social ··· — طبقة اجتماعية

clash — صدام

clique — شلة (جماعة سيكولوجية)

coaching — تثقيف . تدريب

coersion — قهر . قمع . إجبار

coersive conditions — ظروف قاهرة (رادعة)

coloration (of news) — تزويق الأنباء

commodities — سلع

staple ··· — ... أساسية

communication — تواصل

mass ··· — ... جماعى

channels of ··· — طرق الـ ...

media of ... وسائل الـ...

one - way — اتصال من طرف واحد

two - ways ... طرفين ...

denotative problem of ... مشكلة المضمون

connotative problem of ... مشكلة المعنى

predictive problem of ... مشكلة التنبؤ

compensation تعويض . مكافأة

competent مختص

competence اختصاص

complex عقدة

compulsion قهر . إجبار

concepts أفكار . مدركات

condition ظروف

... of work ... العمل المادية

— of communion حالة الاتحاد الجماعي

conference مؤتمر

conflict صراع

consciousness الشعور

class ... الـ... الطبقي

consumer مستهلك

... analyst محلل الاستهلاك

consumption الاستهلاك

control مراقبة

budgetary ... ... مالية

controller مراقب

controlled مضبوط . مقنن

conversation تخاطب . محادثة

conversation of attitudes تخاطب بين اتجاهات

conversation of gestures تخاطب حركات

conversation of sentiments تخاطب مشاعر

co-ordination تنسيق

co-ordinator منسق

co-operation تعاون — تضافر

co-operative تعاوني

corporation شركة مساهمة

cottage بيت ريفي

... period (of industry) صناعة ريفية

counselling إرشاد

course دراسات

field ... ...عملية

initiation ... ... تمهيدية للجدد...

craftsman صانع حرفي

(D)

decisions قرارات

... taking اتخاذ الـ ...

dementi تكذيب

demotion (cf. promotion) إنزال درجة أو رتبة

department قسم . إدارة . مصلحة

departmentalization
تقسيم المنظمة إلى

dependency اعتمادية
(cf. independency)
استقلال

diagnosis تشخيص

diagnostic instrument ... أداة

dictator (v. authoritarian)
آمر . مستبد

direction
إدارة تحقيق الأهداف (برتش)

... demanding طلب التوجيه

director
المدير العام العضو المنتدب .

directors مجلس الإدارة

dislikes (cf. likes), n
حالات نفور . كراهية
(فى العلاقات الاجتماعية عند مورينو)

disappointment خيبة الأمل

dollar (v. incentive, money...)
... fallacy أغلوطة الأجر

dominant (a) v. leader
متحكم . مسيطر

drive باعث

parental ... ...الأبوية

sexual ... ... الجنس

(for other drives, v. needs)

dynamic (a) دينامى — حركى
(c. w. static)

dynamics (n) ديناميات (فاعليات)

group ... ... الجماعة

(E)

economic اقتصادى

... man الإنسان الـ ...

... rationality العقلية الـ ...

efficiency كفاية

effectiveness فاعلية

ego الأنا . الذات

... involvement
الاندماج الذاتى فى الموقف

egoist (a) أنانى

egocentrism التركز فى الذات

emotion انفعال

... al انفعالى

emotive منفعل

employee مستخدم

employer مخدوم

employment التخديم . التوظيف

engineering هندسة

human ... علم النفس الصناعى

entrepreneur رب العمل
(v. owner-manager)

esprit de corps
الروح المعنوى

executive (a) تنفيذى

executive (n)
مدير فنى . رئيس تنفيذى

exemplar قدوة . أسوة

existence level مستوى الكفاف
expert خبير
expression تعبير
pantomimic ... ... تمثيلى
facial.. ... وجهى
vocal... ... صوتى
v. communication, writing

(F)

factionalism روح الحزبية
factory مصنع
... system نظام المصنع (مرحلة) ...
faith الثقة
fatigue التعب
feeling of .. الشعور بالـ
favoritism محاباة
feelings مشاعر
foreman (pl.foremen) ملاحظ عمال
formal شكلى . رسمى . صورى
(cf. organisation, managerial, structural).

(G)

gang جماعة شلة
... boss رئيس الجماعة (عند تيلور)
genetic تكوينى
gregarious (v. instinct) غريزة التجمع
gripe—box صندوق الشكاوى
group . جماعة
social ...
peer ... ... الرفاق
control ... مجموعة ضابطة
experimental ... مجموعة تجريبية
(test) ... — اختبارية
unity of the ... وحدة الجماعة
.., mind العقل الجمعى
... decisions . قرارات جماعية
...discussions مناقشات جماعية
... functioning فاعلية الجماعة
guidance توجيه
guilds اتحادات مهنية

(H)

handbook كتيب
head (cf. leader) رئيس (فى مقابل قائد)
headship (cf. leadership) الرئاسة
hierarchy ترتيب هرمى
homo oeconomicus الإنسان الاقتصادى
(V. economic)
house organs أنابيب الاتصال

(I)

I—Feeling (cf. we—feeling) الشعور بالأنا
illumination الإضاءة
quality and quantity of ...

كمية ونوع الـ ...

imagination التخيل

incentive حافز

money ... الـ ... النقدى

money ... system

نظام الـ ... ...

method of ... s

طريقة الحفز (بارنارد)

inculcation تثبيت

(of motives) — الدوافع

indocrination تفقيه

inducement إغراء

material ... s

المغريات المادية

industry الصناعة

industrial صناعى

... manufacturing

العمل الـ —

... relations

العلاقات الـ ...

... revolution

الثورة الـ ...

informal غير رسمى (اجتماعى)

(V.formal, organisation)

information إعلام

... gathering

جمع المعلومات (البيانات)

initiation إدخال . إدماج

insight استبصار . بصيرة

to gain ... يكتسب البصيرة

inspector مفتش

inspection تفتيش

instinct. غريزة

gregarious ... ... التجمع

institution نظام قانونى ، أساسى

instituitonal نظامى. تأسيسى

... leader (V. leader) قائد

instructions تعليمات

instruction card بطاقة الـ ...

... ... clerk

موظف الـ ... (فى النظام الوظيفى)

instructor معلم

cf. apprentice صبى

integration تكامل

intelligence ذكاء

practical... v. problem solution

speculative — theoretical ...

interaction تفاعل

social ... الـ ... الاجتماعى

interest ميل . اهتمام

common ... مصلحة عامة ، مشتركة

self... ... ذاتية ، خاصة

intergroup

جماعى (فيما بين الأفراد)

... relations العلاقات داخل الجماعة

interiorization استدخال

interplay تفاعل ، تلاق

interpretation

تفسير (تدبر وتشخيص المواقف)

cf. reflection, diagnosis.

interview اختبار (مقابلة شخصية)

(as a method of selection)

interviewer

مستبر (اسم فاعل) بالكسر

interviewee

مستبَر (اسم مفعول) بالفتح

intuition بديهة . عيان

(J)

job عمل (كوظيفة أو مهنة)

... analysis تحليل ال ...

... evaluation تقييم ال ...

...simplification... تبسيط ال ...

joint cousultation المشاركة

J. programs برامج التدريب العملي

journey men أسطوات

(L)

labor عمل (كفاعلية أو جهد)

..management ... إدارة ال ...

... saving devices

خطط اقتصاد الجهد

division of ... تقسيم العمل

lag تخلف

cultural .. ... ثقافي

laissez—faire (v. leader)

مجرد من السلطة

lateral (v. relations) جانبي

leader قائد

persuasive مقنع

dominant ... مسيطر

institutional نظامي

expert ... خبير

self-appointed ... عصامي

group-appointed ... مختار

executive - appointed ...

معين

intellectual عقلي

artistic ... فني

executive ... تنفيذي

democratic ... ديمقراطي

authoritarian ... استبدادي

laissez-faire ...

محايد ، متساهل

leadership قيادة

group ... ... الجماعات

learning التعلم

... by doing

... عن طريق العمل

... to learn الرغبة في ال...

theory of ... نظرية ال ...

likes (n.)

حالات الحب أو الجذب (مورينو)

cf. dislikes

... الكره أو النفور

line (a.) c. w. functional

(v. organisation)

النظام الرأسي أو الرئاسي

loyalt y ولاء

(M)

maintainance .. الحفاظ . الإبقاء على ...

... of system of communic ... جهاز الاتصال

... of physical survival and wellbeing ... حياة الجسم ورفاهيته

management إدارة العمل

... psychol. علم النفس الـ...

scientific ... الـ... العلمية

top ... الـ... العليا

middle ... ... الوسطى

first—line supervisors المشرفون أو الرؤساء المباشرون

manager مدير عمل

owner ... المدير المالك

general ... الـ... العام

sales ... ... للبيعات

personnel ... ... الأفراد

clerical methods ... والسكرتيرية

managerial إدارى

... psychol علم النفس الـ...

... revolution الثورة الـ...

mandate وكيل . نائب

manipulation تناول . تلاعب

... of ideas ... الأفكار

need for... (v. need) الحاجة إلى ...

mediation وساطة . توسط

mediator وسيط

member عضو

membership عضوية (فى معهد الإدارة)

graduate ... ... الخريجين

student ... ... الطلاب

associate ... عضو مساعد

military عسكرى (رأسى)

(v. line, organisation)

misunderstanding سوء تفاهم

monetary economy الاقتصاد النقدى

money

(v. incentive, inducement ..)

morale معنوية (روح معنوى)

group... الجماعة

motion حركة

.. and time الـ... والزمن

.. studies دراسات الـ...

motivation إثارة الدوافع

motives (v. needs) دوافع

(N)

need حاجة

organic (physical)...s ... عضوية جسمية

|| ... إلى المركز الاجتماعي

... to be like others

|| ... لأن نكون كالآخرين

... to adjust to others

|| ... التوافق مع الآخرين

news أنباء . أخبار

... interest الميل إلى الإخبار

(O)

office مكتب

officer موظف

staff ...

official رسمي

open-door policy

سياسة الباب المفتوح

operation عملية

operational إجرائي

opinion رأي

public ... || ... العام

need for good ... (v. need).

opportunity فرصة

order-of-the-work and route clerk

موظف تخطيط سير العمل (فى النظام الوظيفى لتيلور) .

organisation تنظيم . منظمة

formal... رسمي شكلي. صوري

informal... غير رسمي(اجتماعي)

line ... النظام الرأسي – الرئاسي

... psychological s... نفسية ...

... for food || ... إلى الطعام

... respiration (breath) ...

|| ... إلى التنفس

... elimination ...الإخراج

... urination ...التبول

... defecation ...التبرز

... manipulation

...تناول الأشياء

... rest ...الراحة

... security ...الأمن

... to feel affectionally secure

الشعور بالأمن

... for affection || ... للحب

... for belongingness

|| ... إلى الانتماء

... to live in society

|| ... إلى العيش فى جماعة

... for good opinion of others

|| ... حسن ظن الآخرين

... to help those in trouble

|| ... تقديم العون للآخرين

... to dominat

|| ... إلى السيطرة

... for revenge

|| ... إلى الانتقام

... for recognition

|| ... إلى التقدير

... for status

military ... ... العسكرى

pyramidal .... الهرمى

scalar ... ... المتدرج

functional ... ... الوظيفى

line-and-staff ... ... المشترك

scheme of ... هيكل تنظيمى

psychological...
تنظيم سيكولوجى
(c. w. sociological ...)

orientation توجيه

area of ... مجال ال ...

output انتاج

restriction of ... (v. labor saving devices)

owner مالك

... ship ملكية

... —manager مدير مالك

(P)

participation اشتراك

part — time studies
دراسات بعض الوقت

passivity (cf . activity)
سلبية

pep — talks أحاديث تشجيعية

personality شخصية

personnel هيئة . أفر . .

... officer موظف ال ...

... manager مدير ال ...

... specialist خبير ال ...

... department قسم ال ...

... procedures إجراءات ال...

executive...(cw. scheme of organisation)
الهيئة المنفذة

persuasion اقناع

method of ... منهج ال ...

persuasive (v. leader)
قائد مقنع

planning تخطيط

planner مخطط

policy

... making سياسة رسم ال...

... maker (v. leader)

position (cf. role) مركز

potency حق أدبى

power قوة

feeling of ... الشعور بال...

prestige مكانة . اعتبار

problem مشكلة

... defining تحديد المشاكل

... solving حل ال ...

... ... intelligence
ذكاء حل المشكلات (عملى)

procedures اجراءات

production انتاج

domestic ...
... عائلى (منزلى)

handicarft ... ... حرفى

custom ... ... تجارى

mechanical ... ... آلي

high ... machines
آلات كفاية عالية

productivity إنتاجية

profession مهنة

professional
محترف — احترافي

project مشروع

projective methods
مناهج الإسقاط

promotion ترقية

propaganda دعاية

counter ... — مضادة

proprietor مالك

working ... (v.owner manager)

proselyting التبشير

proxies (to give ...)
التصويت غيابيا

psychotechnique
(v. engineering, human)

punishment (cf. reward)
عقاب

punitive عقابي

pyramidal (v. organisation, line)
هرمي

(Q)

qualifications مؤهلات

qualified مؤهل

quality نوع — (كيف)

quantity كم

(R)

rank—and—file السلك الكتابي

rapport صلة . علاقة

rate معدل

piece ... بالقطعة

rationalization ترشيد

...of opportunity ... الفرص

... of work ... العمل

reactionary رجعي

readability
القابلية للقراءة — سهولة ال...

recording التسجيل

records سجلات

recruits
المستجدون . الأفراد الجدد

recruitment التجنيد

reflection (cf . interpretation diagnosis)

reform إصلاح

reinforcement تدعيم

relations علاقات

human... ... إنسانية

intergroup ... ... جماعية

social ... ... اجتماعية

public ... ... عامة

industrial ... ... صناعية

international ... ... دولية

relationships علاقات
types of ... أنواع الـ ...
pleasant work ...
ـــ العمل السارة
repair boss رئيس الصيانة
representative نائب . ممثل
group ... (cf. leader)
response استجابة
responsibility (cf. authority)
مسئولية
retail store بيع التجزئة
role دور
... theory نظرية الـ
... playing (... taking)
تقمص الدور
rotation لف . دوران
... method منهج الطواف
route (v. order and ...)
سير العمل

(S)

scalar (v. organisation, line)
مدرج
section قسم
...chief رئيس ...
security أمن
need for ... (v. need)
الحاجة إلى الـ ...
general class ...
الـ ... الطبق
self الذات
...assertion تقرير الـ...
... - - image صورة الـ...
...realization تحقيق الـ...
seminars . حلقات دراسية
international service ...
... الخدمة الدولية
sentiments. مشاعر
system of ... and attitudes
جهاز الـ ... والاتجاهات
service خدمة
giving ... تقديم الخدمات
employee...s خدمات للموظفين
set, setting جهاز. تركيب
social... ... اجتماعى
shop مصنع
... disciplinarian مراقب النظام
sociable محب للاجتماع
sociability روح اجتماعى
social اجتماعى
... adjustment التوافق الـ
... order النظام الـ
... system جهاز ...
... compatibility الانسجام ...
... change التغير الـ ...
...setting التركيب الـ...
socialization التطبيع الاجتماعى
spare parts قطع غيار
speed boss رئيس التسهيلات

stability ثبات
emotional ... الـ — الانفعالى
staff هيئة (أركان حرب)
— relations علاقات ...
line and ... (v. organisation)
static (cf. dynamic)
status مركز اجتماعى
need for ... (v. need)
stereotype جمود الطبع
stock سهم
stockholders المساهمون
storm and stress
العاصفة والإجهاد
structure (cf. function)
بناء . تركيب
submission الخضوع
subordinate مرءوس
subordination التبعية . المرءوسية
suggestion اقتراح
suggestibility القابلية للإيحاء
suggestion-box
صندوق الاقتراحات
supervision إشراف
supervisor مشرف
junior —line ...
رؤساء الرتبة الثانية
first—line — الرؤساء المباشرون
surrogate متحمل المسئولية

(T)

team فريق
... work عمل جماعى
techniques وسائل فنية
tele البعد الاجتماعى (مورينو)
temperament مزاج
tendency ميل . نزعة
tension توتر
test اختبار
group ... ...جمعى
time زمن
... ticket بطاقة الـ ...
... and motion الـ — والحركة
... and motion studies
دراسة الـ
... and cost clerk
موظف الـ ... والتكاليف
togetherness المعية
psychol. of ... سيكولوجية الـ ...
traditions تقاليد
training تدريب ...
— on the job فى مجال العمل
... within Industry (T. W. I.)
... فى محيط الصناعة
transfer of ... إنتقال أثر الـ
trainer مدرب
trainee متدرب

trait سمة

transmission (cf. reception) إرسال

tran smitter (receptor) مرسل
(v. communication)

types أنماط
... of organisations التنظيمات ...
... of relations العلاقات ...

typical نمطى . نموذجى
... chart خريطة...
... organisation تنظيم ...

(U)

unemployment البطالة

unlearning (c. w. learning) كف التعلم السابق

unions اتحادات
trade ... ... العمل

(V)

validity الصدق

variables متغيرات

verbal لفظى
... environment بيئة لفظية
... intelligence ذكاء لفظى

vocal (v. expression) صوتى

vocational مهنى
... guidance التوجيه ال...

W

wage أجر
... incentive حافز نقدى
... incentive system نظام الـ......

wants رغبات

We-feeling (cf. I-feeling) الشعور بالنحن

wealth (cf. power) ثروة

writing الكتابة
mnemonic ... ...التذكرى
pictorial ... ...التصويرية
ideographic... ...الفكر
phonetic ... ...الصوت
(v. communication, expression).

work عمل

دليـــــل المـــــواد

تفصيل المواد

دليـــل الرســـوم

صفحة

الأعمال العلميـة في العـلوم السلوكيـة

للدكتور كمـال دسـوقي

مؤلفـــات :

١ - علم النفس العقابي - أصوله وتطبيقاته - دار المعارف بمصر ، ١٩٦١ .

٢ - سيكولوچية إدارة الأعمال - مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٦٠ .

٣ - سيكولوچية الإدارة العامة - الأنجلو ، القاهرة ، ١٩٦١ .

٤ - اختيار الأفراد - الأنجلو المصرية ، ١٩٦٢ .

٥ - دينامية الجماعة في الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي ، الجزء الأول ، الأنجلو ، ١٩٦٩ .

٦ - الاجتماع ودراسة المجتمع ، الأنجلو ، ١٩٧١ .

٧ - علم النفس ودراسة التوافق ، النهضة العربية ببيروت ، ١٩٧٣ .

٨ - الطب العقلي والنفسي : الكتاب الأول - علم الأمراض والأعراض ، دار النهضة العربية ، بيروت ١٩٧٤ .

٩ - دراسات في المجتمع السوداني - بحوث انثروبولوچية واجتماعية وإدارية - دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٧٣ .

١٠ التعليم والتعلم - الأنجلو المصرية ، القاهرة ١٩٧٦ .

١١ - النمو التربوي للطفل والمراهق - النهضة العربية ، ببيروت ١٩٧٩ .

ترجمــــات :

١ – مدارس علم النفس المعاصرة (ودورث) – المعارف بمصر ، ١٩٤٨ .

٢ – علم النفس الإدارى (ليفيت) ، دار الفكر العربى ، القاهرة .

٣ – وظائف الرؤساء بارنارد ، الفكرة العربى ١٩٦٥ .

تقــديم واشــراف :

مكتبــة الثورة الإدارية التى أصدرتها دار الفكر العربى بالقاهرة ، ظهرمنها :

١ – دراسة الإدارة العامة – تأليف والدو ، وترجمة الشريف عبود ، ١٩٦٣ .

٢ – عملية تدريب الرؤساء ، كنتور ، على حامد بكر ، ١٩٦٤ .

٣ – علم النفس الإدارى ، ليفيت ، كمال دسوقى ، ١٩٦٤ .

٤ – عناصر الإدارة ، أورفيك ، على حامد بكر ، ١٩٦٥ .

٥ – المشاكل الإنسانية للمدنية الصناعية ، التون مايو ، مبارك إدريس ، ١٩٦٥ .

٦ – وظائف الرؤساء ، تشستر بارنارد ، كمال دسوقى ، ١٩٦٥ .

٧ – إدارة المشاريع التجارية ، برانيتسون ، فاروق غرابة ، ١٩٦٧ .

٨ – أعمال السكرتارية ، هاريسون ، نبيه حمودة ، ١٩٦٨ .

٩ – اقتصاديات التنظيم الصناعى ، بيتشام ووليامز ، نازى سليم ، ١٩٦٩ .

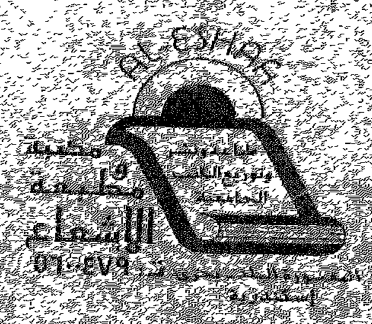
١٠ – مبادىء إمساك الدفاتر ، مونرو وبالمـر ، نبيه حموده ١٩٧٠ .

١١ – إدارة الفنادق ، ويلر ، على حامد بكر ، ١٩٧١ .

١٢ – تمويل المشروعات ، بيش ، محمد توفيق ماضى ١٩٧٢ .

سلسلة التنمية والأفراد التى تصدرها مكتبة الأنجلو المصرية :

١ – التدريب المهنى العاجل للكبار، مـارتن ، شوقى جلال ١٩٦٩ .


مكتبة و مطبعة
الإشعاع